

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

**Hodnocení spokojenosti odběratelů a dodavatelů obchodní společnosti
The Evaluation of Satisfaction of Customers and Suppliers of a Trade Company**

Student:

Bc. Martin Ševčík

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Ševčík**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Hodnocení spokojenosti odběratelů a dodavatelů obchodní společnosti**
The Evaluation of Satisfaction of Customers and Suppliers of a Trade Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické přístupy ke spokojenosti a k dodavatelsko-odběratelským vztahům
 3. Charakteristika společnosti
 4. Hodnocení spokojenosti dodavatelů
 5. Hodnocení spokojenosti odběratelů
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

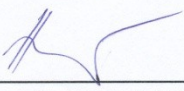
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

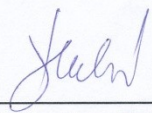
Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 20.4.2015



Bc. Martin Ševčík

Obsah

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÉ PŘÍSTUPY KE SPOKOJENOSTI A DODAVATELSKO- ODBĚRATELSKÝM VZTAHŮM	8
2.1	DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	8
2.1.1	<i>Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů</i>	<i>10</i>
2.1.2	<i>Vzájemná prospěšnost dodavatelsko-odběratelských vztahů</i>	<i>11</i>
2.1.3	<i>Logistika</i>	<i>11</i>
2.2	SPOKOJENOST DODAVATELE	13
2.3	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	13
2.3.1	<i>Metodika měření spokojenosti zákazníků</i>	<i>16</i>
2.3.2	<i>Kritéria spokojenosti online zákazníka</i>	<i>23</i>
2.4	KOMUNIKACE V DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAZÍCH	24
2.4.1	<i>Druhy komunikace</i>	<i>25</i>
2.4.2	<i>Formy komunikace</i>	<i>25</i>
2.4.3	<i>Reklamace</i>	<i>26</i>
2.5	BALANCED SCORECARD	27
2.6	STRATEGIE PODNIKU	28
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	30
3.1	SOUČASNÁ STRATEGIE	30
3.2	ORGANIZACE PRODEJE	31
3.3	VÝVOJ POČTU DŮLEŽITÝCH DODAVATELŮ	31
3.4	VÝVOJ POČTU DŮLEŽITÝCH ODBĚRATELŮ	32
4	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI DODAVATELŮ	33
4.1	PRŮBĚH PRŮZKUMU	33
4.2	STRUKTURA DOTAZNÍKU	33
4.3	SOUBOR RESPONDENTŮ	34
4.4	VYHODNOCENÍ DAT	34
4.4.1	<i>Problematika komunikace</i>	<i>34</i>
4.4.2	<i>Problematika objednávek</i>	<i>38</i>
4.4.3	<i>Problematika plateb</i>	<i>39</i>
4.4.4	<i>Souhrnné hodnocení</i>	<i>41</i>

5	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ODBĚRATELŮ	42
5.1	PRŮBĚH PRŮZKUMU	42
5.2	STRUKTURA DOTAZNÍKU	42
5.3	SOUBOR RESPONDENTŮ	43
5.4	VYHODNOCENÍ DAT	43
5.4.1	<i>Problematika nabídky zboží.....</i>	<i>43</i>
5.4.2	<i>Problematika reklamací.....</i>	<i>46</i>
5.4.3	<i>Problematika e-shopu a webových stránek</i>	<i>47</i>
5.4.4	<i>Problematika komunikace</i>	<i>48</i>
5.4.5	<i>Problematika dodání zboží</i>	<i>50</i>
5.4.6	<i>Problematika plateb</i>	<i>51</i>
5.4.7	<i>Souhrnné hodnocení</i>	<i>52</i>
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	54
6.1	DODAVATELÉ	54
6.1.1	<i>Problematika komunikace</i>	<i>54</i>
6.1.2	<i>Problematika objednávek</i>	<i>55</i>
6.1.3	<i>Problematika plateb</i>	<i>55</i>
6.1.4	<i>Souhrnné hodnocení</i>	<i>56</i>
6.2	ODBĚRATELÉ	56
6.2.1	<i>Problematika nabídky zboží.....</i>	<i>56</i>
6.2.2	<i>Problematika reklamací.....</i>	<i>57</i>
6.2.3	<i>Problematika e-shopu a webových stránek</i>	<i>57</i>
6.2.4	<i>Problematika komunikace</i>	<i>58</i>
6.2.5	<i>Problematika dodání zboží</i>	<i>59</i>
6.2.6	<i>Problematika plateb</i>	<i>59</i>
6.2.7	<i>Souhrnné hodnocení</i>	<i>59</i>
6.3	DOPORUČENÁ ZMĚNA STRATEGIE	60
7	ZÁVĚR.....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM ZKRATEK.....	64
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Každá společnost, bez ohledu na předmět jejího podnikání, musí, z důvodu zachování své existence, prodávat své produkty zákazníkům. Získání a udržení těchto zákazníků, obzvláště v dnešním vysoce konkurenčním prostředí, ovšem není jednoduchou záležitostí. Pokud společnost však zná požadavky zákazníků a jejich spokojenost, je schopna se jim přizpůsobit, což značně zvyšuje pravděpodobnost udržení současných zákazníků či získání nových. Z toho důvodu tedy měření spokojenosti zákazníků hraje ve společnosti důležitou roli, neboť s jeho pomocí lze odhalit problémové oblasti, kterým by měla být věnována pozornost. Pokud ovšem společnost včas neodhalí nespokojenost zákazníků, která je důsledkem nenaplnění jejich požadavků, může se stát, že se najde někdo jiný, kdo tyto požadavky bude schopen naplnit.

Aby ovšem společnost mohla vůbec dodávat produkty zákazníkům, musí ve většině případů spolupracovat s dodavateli. Existují situace, kdy ztráta důležitého dodavatele může mít negativní dopad na společnost a v některých případech dokonce může ohrozit i její existenci. Je tedy důležité, stejně jako u zákazníků, zjišťovat spokojenost dodavatelů a odstraňovat zjištěné problémy, které by mohly ohrozit vzájemnou spolupráci.

Cílem diplomové práce tedy je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit spokojenost důležitých dodavatelů a odběratelů společnosti, zabývající se nákupem a prodejem náhradních dílů na nákladní vozidla. Na základě výsledků výzkumu pak zhodnotit současný stav a s ohledem na strategii společnosti navrhnout opatření vedoucí k odstranění případných problémů.

Práce se bude skládat ze dvou částí, přičemž v první z nich budou popsány teoretické přístupy k dodavatelsko-odběratelským vztahům, komunikaci v rámci těchto vztahů, spokojenosti dodavatelů a odběratelů a strategii podniku. Rovněž zde bude popsána problematika balanced scorecard, neboť právě v tomto manažerském nástroji hraje měření spokojenosti zákazníků důležitou roli. V druhé části bude následovat charakteristika společnosti, popis průzkumu, vyhodnocení získaných dat a závěrečná doporučení.

2 Teoretické přístupy ke spokojenosti a dodavatelsko-odběratelským vztahům

Obsahem následující kapitoly jsou teoretické přístupy k dodavatelsko-odběratelským vztahům, komunikaci v rámci těchto vztahů, spokojenosti dodavatelů a odběratelů a strategii podniku. Rovněž zde bude popsána problematika balanced scorecard, neboť právě v tomto manažerském nástroji hraje měření spokojenosti zákazníků důležitou roli.

2.1 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

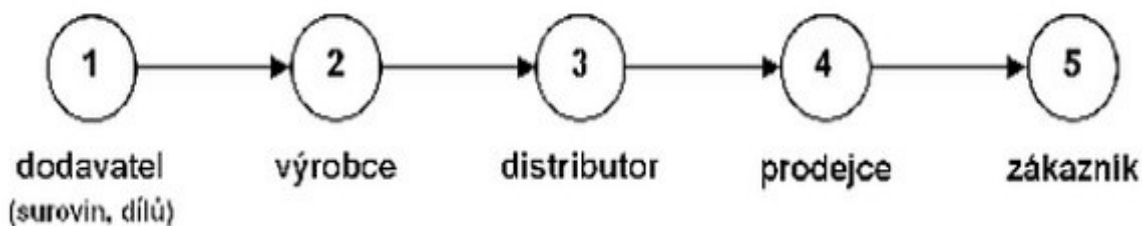
Podle Lukoszové (2004), dodavatelsko-odběratelské vztahy představují formu spolupráce mezi podnikem odběratele a dodavatele a je s nimi spjata řada marketingových, obchodních a logistických aktivit. Taktéž hrají dodavatelsko-odběratelské vztahy významnou roli v celkovém systému, neboť umožňují firmě produkovat výrobky a služby vedoucí k uspokojení potřeb zákazníka. Na důležitosti jim přidává také fakt, že jakékoliv neshody v rámci těchto vztahů mohou organizaci vážně ohrozit (Armstrong, Kotler, 2004). S touto problematikou souvisí celá řada pojmů. Některé z nich jsou vysvětleny dále.

Dodavatel může být charakterizován několika různými způsoby ovšem pro účely této diplomové práce poslouží bohatě definice dle Nenadála (2006), který charakterizuje dodavatele jako subjekt, který poskytuje produkt. Důležité je také zmínit, že dle Hoyla (2001) se dodavatelé často zajímají o úspěch odběratelské organizace, neboť tento úspěch může následně vést k úspěchu jich samotných. Je zapotřebí brát v potaz, že dodavatel si může vybírat svého odběratele a jakékoliv neshody v tomto vztahu, jako například opožděné hrazení faktur, může vést k ukončení spolupráce a ohrožení odběratelské organizace.

Odběratele lze charakterizovat jako organizaci či osobu, která přijímá produkt. Produkt, který dokáže uspokojit zákaznickovy potřeby se dá jednoduše nazvat jako kvalitní produkt. Analogicky pak produkt, který zákaznickovy potřeby nedokáže uspokojit, je produkt nekvalitní. Zákazník je tedy subjektem, který rozhoduje o tom, zda produkt je, či není kvalitní a toto by každá dodavatelská organizace měla brát v potaz (Hoyle, 2001). Nenadál (2004) pak tvrdí, že zákazníkem je každý, komu jsou odevzdávány výsledky vlastní práce.

Pro **dodavatelský řetězec** existuje několik různých definic, které ovšem vystihují v podstatě totéž. Podle Váchala a Vochozky (2013) je dodavatelský řetězec soubor vzájemně propojených článků, které se podílejí jak na informačním a materiálovém toku, tak i jeho nezbytných transformacích ve výsledný produkt, který si klade za cíl maximálně uspokojit konečného zákazníka. Hoyle (2001) pak dále tvrdí, že je také velice důležité dosáhnout spokojenosti nejen konečného zákazníka, ale všech zúčastněných článků v dodavatelském řetězci abychom produkt mohli označit jako kvalitní.

Obrázek 2.1 Schéma dodavatelského řetězce



Zdroj: Váchal, Vochozka (2013, s. 479)

Nákup, bez ohledu na to, o jaký typ podniku se jedná, představuje jednu z jeho základních funkcí. Jednoduše řečeno, nákup zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb a tedy jeho základním úkolem je zajistit bezproblémový chod procesů v podniku. Například podnik, nacházející se ve sféře služeb, musí nakupovat, aby mohl realizovat své služby stejně tak jako obchodní podnik musí nakupovat, aby mohl dále prodávat, výrobní podnik vyrábět a podobně. Mezi takto nakupované vstupy pak například patří zboží k dalšímu prodeji, materiál pro výrobu nebo výrobky pro použití v podnikání. V rámci nákupu by také neměl být opomíjen princip hospodárnosti, jehož podstatou je, že krytí potřeb podniku proběhne ve správném množství, čase a struktuře a při minimálních nákladech. Tento princip pak napomáhá také při rozhodování, zda je lepší určitý vstup nakupovat, či si ho vyrábět ve vlastní režii. Pokud jsme schopni takový vstup levněji nakoupit než jsme schopni sami si ho vyrobit, je tedy logické, že bychom se měli přiklonit na stranu nákupu. I přes to, že platby dodavatelům mohou činit více než 80 % celkových plateb podniku, je důležité zmínit, že existují i jiné faktory, než nákladové, které je při tomto rozhodování nutné zvážit (Lukoszová, 2004).

2.1.1 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů

Existují čtyři základní fáze (Lukoszová, 2004), do kterých lze životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů rozdělit.

První z těchto fází je tzv. **předpřípravná fáze**. V této fázi zpravidla nedošlo k navázání obchodních vztahů. Cílem této fáze je vzájemné poznání zúčastněných stran a budování důvěry, což by mělo vést ke snižování rizik a ulehčení dalšího rozvoje vztahů. Vzhledem k tomu, že v této etapě neexistují žádné vzájemné závazky, může dojít relativně jednoduše k ukončení dosavadního vztahu, či spolupráce. V této fázi také dochází k hodnocení dodavatele odběratelem například na základě zkušeností z jiných dodavatelsko-odběratelských vztahů. Typická pro tuto fázi je i absence investic.

Druhá fáze je označována jako **fáze přípravná**. Typická je pro tuto fázi výměna vzorků a právě tato fáze bývá rozhodující při navazování trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Počátky této fáze jsou provázeny vysokou pravděpodobností přerušení spolupráce, neboť může dojít k nenaplnění očekávání obou stran. Na straně odběratele, z důvodu žádné předešlé zkušenosti, existuje velké transakční riziko. Ovšem i dodavatel je nucen investovat do budování těchto vztahů. Délka této fáze je závislá na schopnosti odběratele přesně specifikovat svou poptávku a také na dostupnosti informací o dodavateli.

Třetí v pořadí je **fáze rozvoje**. Dochází ke zvyšování vzájemného poznání a obě strany se snaží formálně i neformálně přizpůsobit. Existuje zde poměrně velké transakční riziko v důsledku velkých vkladů, ovšem vzájemná důvěra by v této fázi měla dosahovat vysoké úrovně.

Poslední, tedy čtvrtou, je fáze **dlouhodobých vztahů**. V této fázi dochází ke stabilizaci a tvorbě jakéhosi stereotypu. Právě tento stereotyp představuje nebezpečí v podobě omezení pružnosti reakce na změny, které se mohou objevit jak na straně partnera, tak ve vnějším prostředí v podobě technologických změn, rozvoje konkurence a podobně. Pomalá, popřípadě žádná reakce na tyto změny pak může znamenat krizi, která může vyústit až k ukončení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2.1.2 Vzájemná prospěšnost dodavatelsko-odběratelských vztahů

Princip spočívá v tom, že organizace a její dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí a proto vzájemné vztahy mohou u obou subjektů zlepšit schopnost vytváření hodnoty. Princip zaměřený se na zákazníka poukazuje na fakt, že organizace jsou závislé jak na svých zákaznících, kteří jsou zdrojem příjmů, tak i dodavatelích, kteří poskytují zdroje a mnohdy i služby, které byly v minulosti čerpány z interních zdrojů. Organizace 21. století jsou názorným příkladem. Honba za nižšími náklady se stále zvyšující se výkonností donutila organizace zvážit ekonomický dopad vytváření vlastních podpůrných služeb. Postupně dochází k odklonu od takového jednání a tím pádem mají organizace možnost vynaložit větší úsilí tomu, proč byly založeny. Důsledkem ovšem pro organizaci je nutnost tyto podpůrné procesy poptávat u jiných subjektů a tím pádem roste i důležitost vzájemných dodavatelských vztahů. Dochází tedy k posunu od jednoduché směny mezi kupujícím a prodávajícím k budování partnerství a strategických aliancí, které mimo jiné redukuje náklady nutné k získávání nových dodavatelů a zákazníků. Dodavatel je motivován k tomu plnit své závazky vůči zákazníkovi, neboť to bude pro něj znamenat budoucí objednávky a dochází rovněž k posilování důvěry mezi těmito subjekty (Hoyle, 2001).

Podle Tomka a Vávrové (2011) představuje partnerský vztah se zákazníky, dodavateli a dalšími spolupracovníky v rámci dodavatelského řetězce klíčový prvek vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti. Toto partnerství by v ideálním případě mělo provázet celý cyklus životnosti nabízených produktů. K dosažení tohoto partnerství je ovšem zapotřebí změna tradičních rolí mezi dodavatelem a zákazníkem, což spočívá v hledání globálního optima, výhodného pro všechny zúčastněné, na místo hledání pouze lokální výhody. Celý tento proces by pak měla provázet důvěra a týmová práce.

2.1.3 Logistika

Základním cílem logistiky je, aby místo příjmu bylo zásobeno z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství, stavu a čase a to vše při optimálních nákladech. Logistika ve své podstatě obsahuje dvě stránky a to jak stránku výkonnostní, kam patří již zmíněné doručení správného výrobku ve správném čase atd., tak stránku ekonomickou, která představuje náklady spojené s realizací již zmíněných výkonů. Důvodem, proč logistika nepracuje s minimálními náklady, ale s optimálními, je pak skutečnost, že nelze zároveň

maximalizovat výkonnostní stránku a minimalizovat tu nákladovou. Logistiku můžeme rozdělit na (Lukoszová, 2004):

- **makrologistiku**, která se zabývá globálními aspekty logistiky, kde objekty zájmu představují mezinárodní doprava a integrace legislativy, spojů, cel a podobně,
- **metalogistiku**, působící v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů a objekty zájmu jsou v tomto případě dodavatelé, zákazníci, distributoři a podobně,
- **mikrologistiku**, která působí na podnikové úrovni je členěna na průmyslovou, obchodní, marketingovou, nákupní, distribuční, skladovací a dopravní.

Doprava představuje důležitou roli v logistice, neboť umožňuje vytváření logistických řetězců a slouží k překonávání prostorových vzdáleností. Můžeme ji rozdělit na mimopodnikovou, která je uskutečňována zejména při přesunu zboží a materiálu od dodavatele do podniku a z podniku k odběrateli a vnitropodnikovou, která slouží k přepravě zboží a materiálu uvnitř podniku, například mezi jednotlivými středisky. Existuje několik nositelů dopravy a to (Lukoszová, 2004):

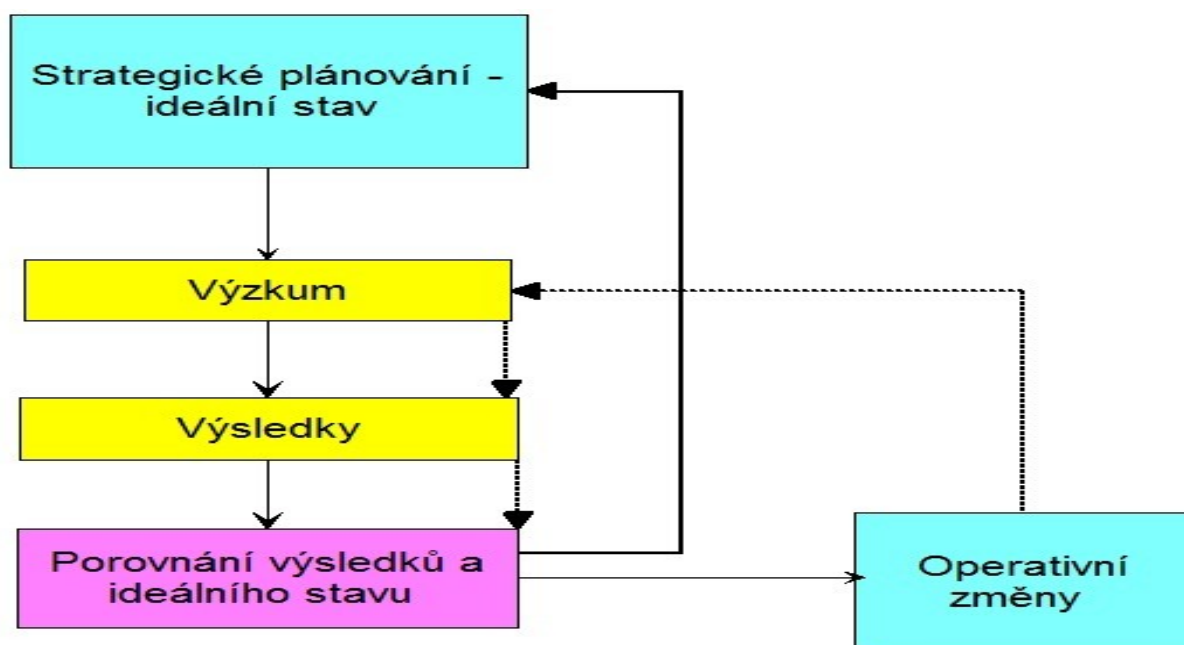
- **silniční**, která je charakteristická svou rychlostí a flexibilitou, ale také závislostí na počasí a hustotě provozu. K nevýhodám také patří omezený objem přepravy,
- **kolejová**, která na rozdíl od silniční není tak flexibilní a rychlá, neboť je vázána na jízdní řády, ale na druhou stranu umožňuje přepravovat velké objemy,
- **vnitrozemská lodní**, která představuje nízké dopravní náklady ovšem je omezena počtem překladišť,
- **námořní lodní**, umožňuje přepravu na velké vzdálenosti, kterou jiné druhy dopravy vylučují, ovšem vyžaduje speciální obalovou techniku pro přepravované zboží,
- **letecká**, je mimořádně rychlá, ovšem její nevýhoda spočívá ve vysokých nákladech.

Ve většině případů a zejména při přepravě na delší vzdálenosti dochází v praxi ke kombinaci těchto druhů dopravy.

2.2 Spokojenost dodavatele

Spokojenost dodavatele je podle Maunu (2003) analogií spokojenosti zákazníka, a měření této spokojenosti představuje nástroj managementu firmy, jehož využití by mělo vést k rozvoji jak vnitřních, tak vnějších procesů organizace zahrnujících spolupráci s dodavateli. Cílem je zjistit kvalitu vztahu a spolupráce mezi organizací a dodavatelem z pohledu dodavatele. Výsledky by pak měly poukázat jak na místa silná, tak hlavně místa slabá, která by pak měla být předmětem zlepšování, které povede k dlouhotrvajícímu partnerství s dodavatelem. Celkové výsledky by měly představovat vstupy jak do strategického plánování organizace, tak i běžných každodenních procesů. Obrázek č. 2.2 jednoduše znázorňuje neustálý proces zlepšování, který lze aplikovat nejen v konceptu spokojenosti dodavatele.

Obrázek č. 2.2 Neustálý proces zlepšování



Zdroj: Vlastní zpracování dle Maunu (2003, s.63)

2.3 Spokojenost zákazníka

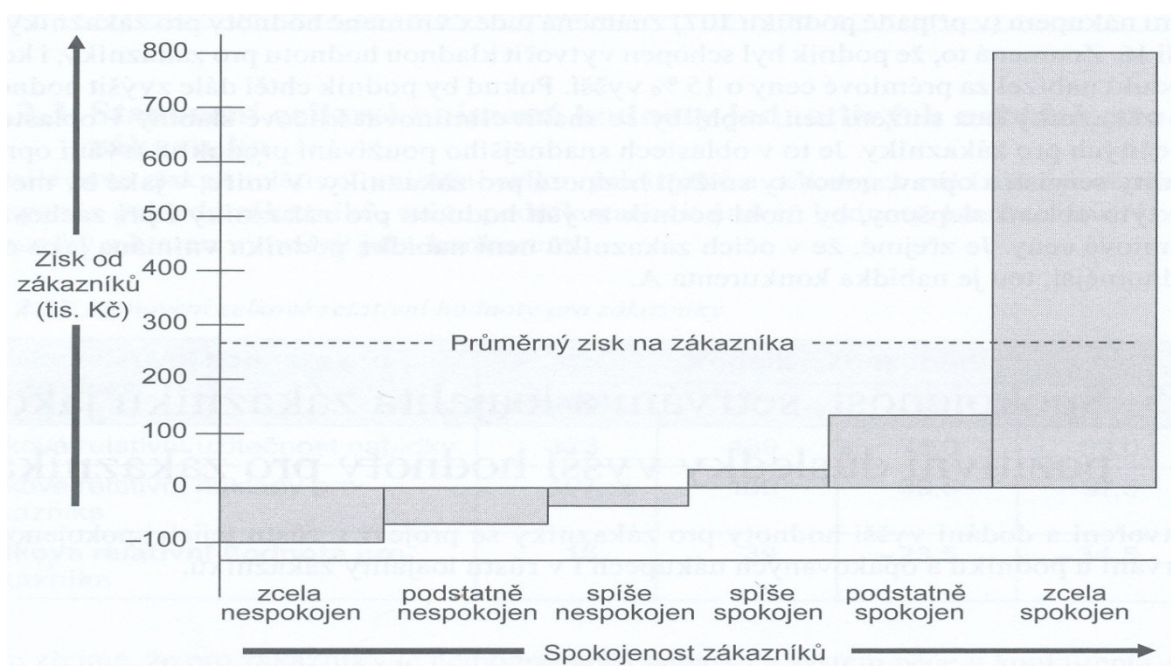
Podle Nenadála (2004), je spokojenost zákazníka souhrn jeho pocitů a vnímání. Zákazník si totiž před samotnou koupí výrobku nebo služby vytvoří představu, která je ovlivněna několika faktory, jako jsou například informace z okolí či dosavadní zkušenosti s tímto produktem. Právě tuto představu, se kterou ve většině případů seznámí i dodavatele, porovnává s vnímanou reálnou hodnotou po nákupu. Výsledná spokojenost či nespokojenost

pak vzniká na tedy základě shody či rozdílu při po nákupním porovnání. Podle charakteristiky těchto rozdílů lze definovat tři stavy spokojenosti:

- **potěšení zákazníka**, kdy vnímaná realita převyšuje jeho původní představy a je tedy zákazník "více než spokojen",
- **plná spokojenost zákazníka**, která je dosažena úplnou shodou představ zákazníka a vnímané reality,
- **limitovaná spokojenost**, kdy nedochází k úplnému naplnění představ zákazníka a je tedy jeho spokojenost nižší než v předchozích dvou případech.

Na otázku proč se zabývat spokojeností zákazníků nám do jisté míry odpoví Lošťáková et al. (2009), která poukazuje na vztah spokojenosti zákazníků a ziskovosti podniku. Tvrdí totiž, že různá spokojenost zákazníků se jednak různě odráží na jejich setrvání v podniku ale i jeho ziskovosti. Zisky podniku pak proudí hlavně od zcela spokojených zákazníků, neboť průměrný výnos zcela spokojeného zákazníka je mnohonásobně vyšší než výnos zákazníka ne zcela spokojeného, jak zobrazuje obrázek č 2.3.

Obrázek 2.3 Vztah ziskovosti a spokojenosti zákazníků



Zdroj: Lošťáková et al. (2009, str. 94)

I přes to, že méně spokojení nebo nespokojení zákazníci mohou pro podnik po odečtení nákladů na marketing představovat ztrátu, je důležité podotknout, že i tito zákazníci jsou pro podnik velice důležití, neboť náklady na získání nového zákazníka jsou

mnohonásobně vyšší, než náklady na udržení toho stávajícího. Ztráta nespokojeného zákazníka s sebou nese důsledky, které se mohou projevit jak v nižších ziscích podniku, tak i v podryvání pozice podniku na trhu. Z nespokojených zákazníků si přímo podniku stěžuje pouze jejich malá část, zbývající většina pak může během času přestat nakupovat ovšem i s tím, že svoji nespokojenost a špatné zkušenosti šíří dál.

Je tedy patrné, že by vyšší spokojenost zákazníka měla vést k jeho delšímu setrvání u podniku, což pro podnik znamená více opakovaných nákupů. Je nutné ovšem zmínit, že spokojenost není jediným faktorem, který ovlivňuje setrvání zákazníka u podniku. Druhým významným faktorem, který by neměl být přehlížen, je míra konkurence na trhu. Na méně konkurenčních trzích totiž může i méně spokojený zákazník u podniku zůstat a to z důvodu, že existuje velice omezený počet variant, mezi kterými může zákazník volit a mnohdy změna dodavatele s sebou nese i vysoké náklady. Typickým příkladem takového trhu mohou být telefonní či nemocniční služby. Na vysoce konkurenčních trzích to pak funguje opačně. Existuje zde vysoký počet variant výběru a relativně nízké náklady na změnu dodavatele z čehož vyplývá, že ani vysoká spokojenost zákazníka nemusí znamenat jistotu jeho setrvání v podniku. Typickým příkladem mohou být restaurace či drogerie. Dosahováním vysoké míry setrvačnosti zákazníků v podniku tedy dochází k omezování jednak ztrát plynoucích ze ztráty zákazníků, ale také nákladů potřebných k získávání zákazníků nových (Lošťáková et al., 2009).

Se setrváním zákazníků úzce souvisí i jejich loajalita, která představuje emocionální "přimknutí" k podniku nebo značce a projevuje se tak, že zákazník sám, z vlastní vůle, doporučuje určitý podnik, výrobek nebo službu jiným. Loajalita zákazníků tedy závisí na jejich spokojenosti, setrvání a ochotě doporučovat podnik, výrobek nebo službu jiným. Loajalita nám pak pomáhá odhalit reálný obraz podniku. "Spíše spokojení" zákazníci určitého podniku mohou vykazovat vysokou míru setrvačnosti a podnik si může myslet, že je vše v pořádku. Ovšem z výzkumu, který by se zaměřil na pravděpodobnost doporučení tohoto podniku zákazníky dalším subjektům by vyplynulo, že by jej doporučilo pouze 10 % zákazníků, což už situaci podniku razantně mění (Lošťáková et al., 2009).

V závislosti loajality a ziskovosti rozděluje Lošťáková et al. (2009) zákazníky na:

- **vysoce výnosné**, se kterými by podnik měl udržovat a rozvíjet vztahy, neboť mu přinášejí většinu zisků a provází je taktéž vysoká loajalita,
- **podceněné zákazníky**, kteří nejsou pro podnik velice ziskoví, ovšem na druhou stranu jsou velice loajální a podnik by měl investovat do rozvoje vzájemného vztahu,
- **zákazníky s vysokým potenciálem**, kteří představují přesný opak podceněných zákazníků, čili nejsou loajální, ale přesto velice ziskoví a proto by měl podnik investovat do budování jejich loajality,
- **ztrátové zákazníky**, kteří zpravidla nemají žádné dosavadní zkušenosti s podnikem a realizují teprve své první nákupy a pokud jim bude věnována mimořádná pozornost, může to ovlivnit jejich ziskovost i loajalitu.

2.3.1 Metodika měření spokojenosti zákazníků

Nenadál (2004) uvádí 7 kroků, které vedou k úspěšnému zvládnutí měření spokojenosti zákazníků.

Prvním z nich, je **definování, kdo je zákazníkem**. V tomto kroku, který se na první pohled může zdát jednoduchý, spousta firem chybuje. Podstatou je, že si firma v prvé řadě musí uvědomit, kdo je vůbec jejich zákazníkem. Zda to jsou interní zákazníci, které tvoří zaměstnanci firmy, nebo externí zákazníci, mezi které řadíme zprostředkovatele nebo konečné uživatele. V mnohých případech se firmy totiž snaží uspokojit potřeby objednatele nebo investora a na konečné spotřebitele již zapomínají. Příkladem může být stavba pozemních komunikací. Investor vznesl požadavky, kterým se firma snaží vyhovět, neboť považuje právě toho investora za svého hlavního zákazníka, ovšem zapomíná již na konečné uživatele těchto komunikací, kteří mohou mít další, nebo odlišné požadavky. Obdobně to funguje například u pekáren, kde si taktéž můžeme položit otázku: "Jsou našimi zákazníky obchody, které naše pečivo prodávají, nebo lidé, kteří jej konzumují?" Firma musí brát v potaz, že všechny již zmíněné skupiny jsou jejími zákazníky, ale hlavně si musí určit u které skupiny zákazníků bude provádět měření spokojenosti. Toto rozhodnutí pak ovlivňuje nejen náklady měření, ale i jeho další aktivity.

Druhým krokem, je **definování požadavků a znaků spokojenosti zákazníků**. Požadavek zákazníka zde představuje transformaci hlasu zákazníka tak, aby mu dodavatel rozuměl a byl schopný zákazníkovi vyjít vstříc. Tento hlas zákazníka definuje Svozilová

(2011, s.168) jako "souhrn očekávání, ať již vyslovených nebo přímo implikovaných". Tyto požadavky pak můžeme členit například z hlediska času, stavu nebo úrovně. Kano definuje pro každý produkt nebo službu tři skupiny požadavků:

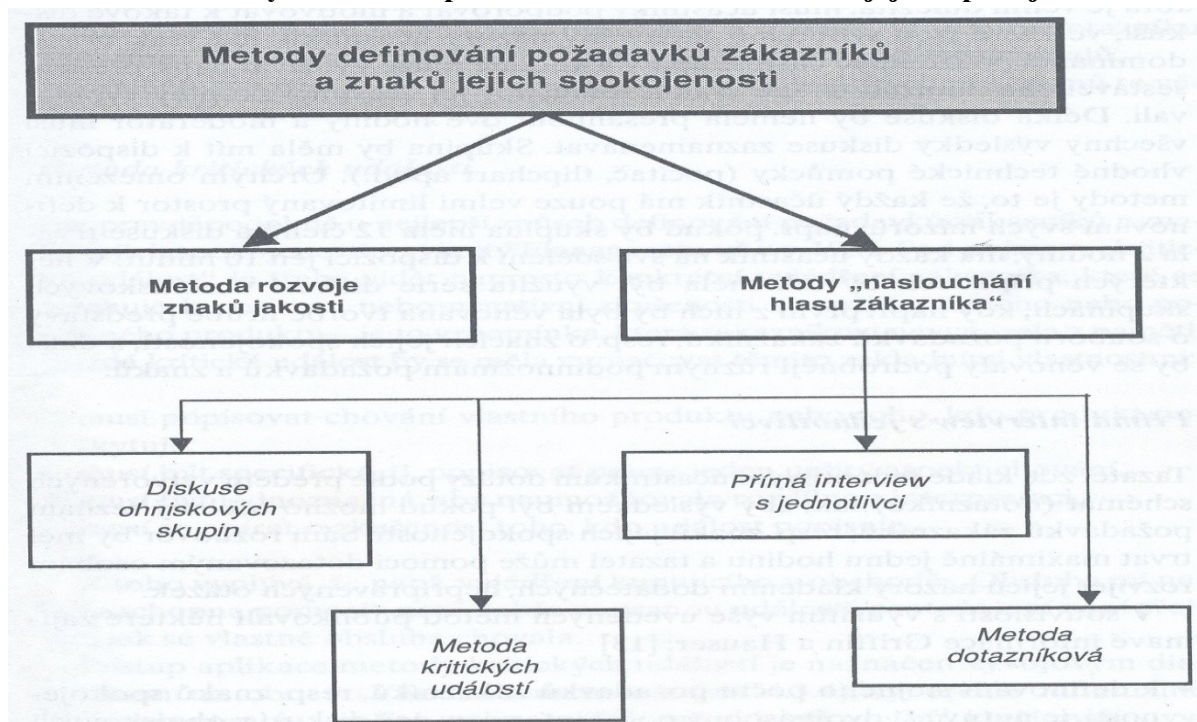
- **"bonbónky"**, což jsou požadavky, které představují pro zákazníka něco navíc. V případě jejich nenaplnění nedojde ke snížení zákaznickovy spokojenosti, ovšem v případě naplnění těchto požadavků prožívá zákazník stav "příjemného překvapení",
- **samozřejmosti**, které se vztahují k funkci daného výrobku či služby a zákazník požaduje, aby uspokojily jeho potřeby,
- **nutnosti**, které zákazník bere jako samozřejmost. Jejich naplnění vede z k zamezení vzniku nespokojenosti, ovšem nevede ke zvýšení spokojenosti. Jejich nenaplnění pak vede v mnohých případech k ztrátě zákazníka.

Znaky spokojenosti mohou být jak měřitelné, tak neměřitelné a zajišťují, že dojde ke splnění požadavků zákazníků. Znaky spokojenosti jsou často ovšem velmi odlišné od technických parametrů, což mnohdy pro firmy představuje problém, neboť při navrhování výrobku na něj pohlížejí ze svých odborných perspektiv a ve finále i přes to, že výrobek dosahuje všech nejnovější technických parametrů, nemusí být zákazníkem přijat, protože se liší od jejich požadavků. Poznání znaků spokojenosti je tedy velice důležité a pro jejich určení lze využít např. metodu rozvoje znaků jakosti nebo metodu naslouchání hlasu zákazníka.

Podstata **metody rozvoje znaků jakosti**, spočívá v tom, že se sama organizace snaží napodobit hlas zákazníka. Jsou tedy vybráni zaměstnanci, kteří se pomocí brainstormingu snaží definovat znaky spokojenosti produktu tak, jak by je definoval sám zákazník. Tento brainstorming probíhá za asistence zkušeného moderátora. Výhodou této metody je, že je rychle aplikovatelná a nákladově nenáročná ovšem nemusí být vždy objektivní.

Metoda naslouchání hlasu zákazníka, na rozdíl od předchozí metody, již pracuje se skutečnými současnými nebo potencionálními zákazníky a snaží se tedy naslouchat jejich hlasu. Problémem při používání této metody pak může být například neschopnost organizace převést mnohdy laické názory zákazníků do technického jazyka, se kterým již může pracovat. Samozřejmě musí organizace vědět, kdo jsou její zákazníci, jak již bylo popsáno v prvním kroku. Organizace může naslouchat hlasu zákazníka za použití různých metod, viz obrázek 2.4, mezi které patří focus group, rozhovory s jednotlivci, dotazníková metoda nebo metoda kritických událostí.

Obrázek 2.4 Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti



Zdroj: Nenadál (2004, s. 71)

Focus group

V rámci této metody jsou vytvořeny skupiny o 6 až 12 účastnících z řad potenciálních nebo skutečných zákazníků. Podstatou následné diskuze je za použití úzkého okruhu otázek odhalit znaky produktu, které ovlivňují spokojenost účastníků. Tato diskuze je vedena z pravidla zkušeným moderátorem, který zamezuje například dominanci jednotlivých účastníků a také celou diskuzi zaznamenává. Délka diskuze by neměla přesáhnout dvě hodiny. Vzhledem k tomu, že v některých případech se to může zdát jako krátká doba, je dobré, aby se takových diskuzí vedlo několik a například v první z nich by byla vytvořena hrubá představa, která by se pak podrobněji probírala v následujících. Samozřejmostí je využití technických pomůcek při těchto diskuzích.

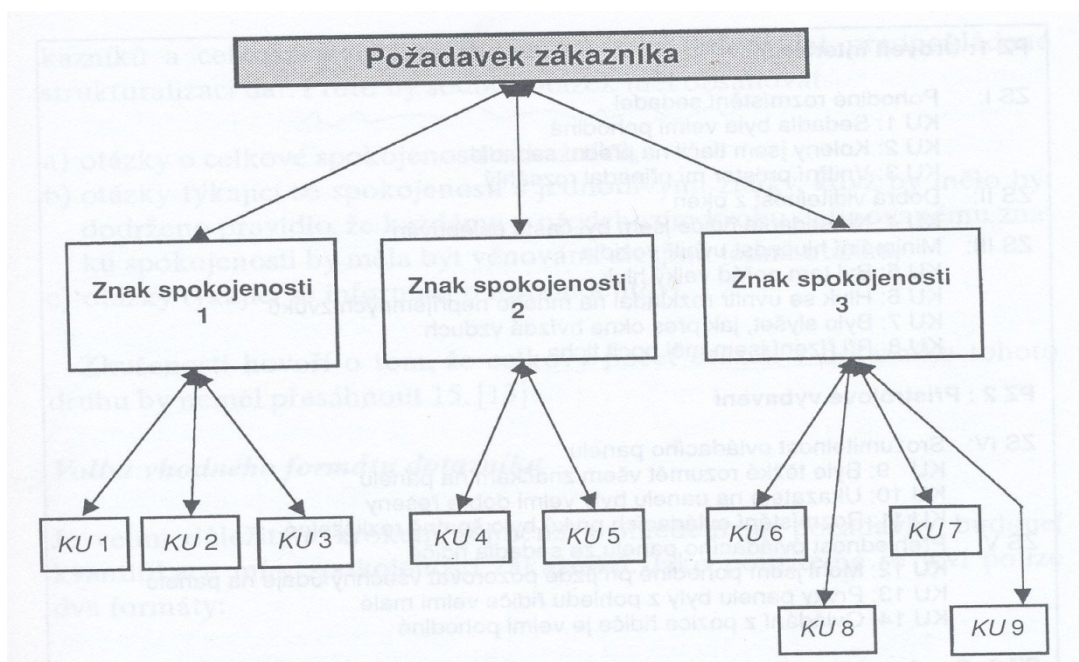
Rozhovory s jednotlivci

Kostru těchto rozhovorů tvoří předem připravený scénář, ze kterého tazatel čerpá otázky, které mají vést k odhalení znaků spokojenosti zákazníka. Tazatel by měl být schopen jak dodržet osnovu otázek v dotazníku, tak pomoci respondentům rozvíjet svůj názor pomocí doplňujících otázek. Délka rozhovoru by neměla přesáhnout jednu hodinu.

Metoda kritických událostí

Kritická událost v této metodě představuje konkrétní pozitivní nebo negativní zkušenost zákazníka s daným produktem, na kterou nezapomněl. Každá taková kritická událost by měla popisovat buď vlastnost produktu, nebo chování poskytovatele, popřípadě obojí. Musí být specifická, jednoznačná a jak již bylo zmíněno, musí vycházet z konkrétní zkušenosti zákazníka. Při realizaci této metody je na začátku vybráno přibližně 20 respondentů z řad zákazníků, kteří mají zkušenost s určitým produktem a každý z nich potom definuje 5 až 10 pozitivních a negativních zkušeností, které se k němu pojí. Poté dochází k určování společných charakteristik jednotlivých zkušeností a tyto společné charakteristiky pak představují znaky spokojenosti. Následně pak dochází i k určení společných charakteristik získaných znaků spokojenosti, které nakonec vytváří požadavek zákazníka. Tyto vztahy popisuje obrázek č. 2.5. Celý proces třídění by měli provádět dva na sobě nezávislí odborníci, kteří by měli dojít k většinové shodě. V případě, že se tak nestane, nastupuje třetí odborník, který se zaměřuje především na rozdílnosti obou předchozích posuzovatelů. Pokud jsou výsledky i jeho třídění rozdílné je nutné, aby byl proces definování kritických událostí proveden znovu u dvojnásobného počtu respondentů. Taktéž pokud k žádnému znaku spokojenosti nebo požadavku zákazníka nelze přiřadit více než jednu kritickou událost, je nutné, aby byl také rozšířen seznam respondentů.

Obrázek 2.5 Vztahy mezi kritickými událostmi, znaky spokojenosti a požadavky zákazníků



Zdroj: Nenadál (2004, s. 77)

Metoda písemného dotazování

Podstatou této metody je zasílání dotazníků vybranému vzorku zákazníků s cílem odhalit jejich požadavky a spokojenost s určitým výrobkem nebo službou. Zde je dotazník využíván jako nástroj nepřímého kontaktu.

Třetím krokem je **návrh dotazníku**. Samotný dotazník představuje nejčastěji používaný nástroj zpětné vazby. Při tvorbě dotazníku je zapotřebí dbát zejména na správné definování otázek, volbu vhodného formátu, správný popis vstupních informací a jeho definitivní uspořádání.

Otázky v dotazníku by měly být jednoznačné konkrétní a srozumitelné a měly by být rozděleny na otázky zjišťující celkovou spokojenost, spokojenost s jednotlivými znaky spokojenosti a otázky, které se týkají informací o samotném zákazníkovi.

Pro dotazník zabývající se měřením zákaznické spokojenosti přichází v úvahu pouze dva formáty, a to:

- **formát tzv. checklistů**, který představuje jednodušší formát, jehož podstata spočívá v možnosti respondenta reagovat na otázky pouze výběrem ze dvou odpovědí "ano" nebo "ne". Tento formát, vzhledem ke své jednoduchosti, slouží většinou pouze k hrubému odhadu spokojenosti zákazníka.
- **Likertova škála**, která již umožní respondentovi výběr z většího počtu odpovědí, které jsou uspořádány tak, aby vždy jedna z nich představovala maximální spokojenost a jedna naopak maximální nespokojenost zákazníka s vybraným znakem. Širší škála odpovědí by pak měla znamenat vyšší přesnost výsledků. Sudý počet odpovědí pak představuje tzv. "nucenou volbu", kdy respondentům není nabídnuta neutrální odpověď.

Vstupní informace jsou rovněž důležitou součástí dotazníku, neboť například vysvětlují respondentovi účel a cíl dotazování, poskytují podrobný návod k vyplnění dotazníku nebo jej motivují k jeho vyplnění. Zvláštní pozornost by měla být věnována již zmíněnému návodu k vyplnění dotazníku, neboť špatné provedení může vést k nepochopení respondentem a následně k nepřesnosti výsledků dotazníku.

Dotazník by měl být **definitivně uspořádan** do tří částí. První z nich by měla být tvořena otázkami souhrnného charakteru, například "Jak jste celkově spokojen s naším výrobkem?". Otázky v druhé části by měly být zaměřeny na hodnocení spokojenosti s určitými znaky a právě tato část by měla být nejrozsáhlejší, ovšem je třeba dbát na to, že se zvyšujícím se počtem otázek klesá šance na odezvu zákazníka. Může se totiž stát, že seznam otázek, který chce firma v dotaznících probírat je příliš velký, a proto je nutné jej zkrátit, čili z něj vybrat pouze několik otázek. Tato selekce může být odvozena buď od úsudku tvůrců, nebo provedena za pomoci aplikace matematické metody. Třetí část by měla být tvořena otázkami ohledně segmentace zákazníků, které se mohou lišit podle toho, zda se jedná o zákazníka individuálního či firmu.

Mezi další důležité aspekty dotazníku patří například jeho rozsah, frekvence dotazování nebo změny otázek. Rozsah dotazníku by neměl překročit dvě strany, neboť poté dochází ke snížení jeho návratnosti. Frekvence dotazování závisí na typu produktu, ovšem dotazování by mělo provázet každou jeho inovaci. Je žádoucí, aby za pomoci dotazníků byly sledovány trendy vývoje spokojenosti, ale toho lze dosáhnout jen za předpokladu, že nedojde ke změnám otázek.

Čtvrtým krokem je **stanovení velikosti výběru**. Vzhledem k tomu, že v některých případech není organizace schopna zkoumat spokojenost všech svých zákazníků z důvodu jejich velkého počtu, je nucena vybrat pouze některé z nich, čili provést tzv. vzorkování. Tento vzorek pak musí být dostatečně reprezentativní, čili výsledky měření tohoto vzorku musí odpovídat výsledkům, kterých by bylo dosaženo při měření spokojenosti všech zákazníků. Z metod vzorkování lze zmínit například:

- **census**, kdy je počet zákazníků dostatečně malý a lze měření provést u všech, tzn. velikost vzorku je rovna velikosti celého souboru,
- **úsudkovou metodu**, která se opírá o zkušenosti odborníků, kteří na základě svého úsudku vybírají vzorek respondentů, ovšem k jejím nevýhodám patří, že nebývá velice spolehlivá.

Pátý krok představuje **výběr vhodné metody sběru dat**. Při výběru metody musíme zvážit především velikost vzorku respondentů, zdroje, které máme k dispozici, technické možnosti organizace a požadavky na návratnost dotazníků. Na výběr máme z několika metod, a to:

- **telefonické dotazování**, mezi jehož výhody patří přímý kontakt s respondentem, vysoká odezva a možnost okamžitého vyhodnocení, ovšem je tato metoda velice nákladná,
- **zasílání dotazníků e-mailem**, jehož předností je rychlost získání dat a s tím spojená možnost okamžitého vyhodnocení, na druhou stranu se jedná o metodu nepřímého styku,
- **přímé rozhovory**, vyznačující se vysokou odezvou a přímým stykem s respondentem, provází je ovšem vysoké náklady a obtížnost dodržení struktury vzorku,
- **anketu**, jejíž podstatou je, že jsou tyto anketní lístky respondentům k dispozici např. hned po nákupu u východu z obchodního centra, nebo jsou součástí novin a časopisů. Tato metoda je nízkonákladová, ovšem s velmi nízkou odezvou a nemožností přesného vzorkování.

Předposledním a velice důležitým krokem je **vyhodnocení získaných dat**, neboť bez vyhodnocení tato data nemají pro společnost žádnou hodnotu. Vyhodnocení lze provést například využitím výpočtů vedoucích k indexům spokojenosti, které rovněž zohledňují různé váhy jednotlivých znaků spokojenosti, což by ovšem nemělo být opomíjeno ani při použití jiné metody. V případě vyhodnocování dotazníku využívajícího Likertovu škálu se postupuje tak, že odpovědi na jednotlivé otázky jsou zakódovány do čísel v závislosti na velikosti škály, kde při použití např. pětistupňové škály 1 představuje odpověď "velmi nespokojen" a 5 pak "velmi spokojen". Číslo 3 představuje neutrální odpověď. Vyhodnocení spočívá ve vypočítání aritmetického průměru a směrodatné odchylky pro každou otázku. V tomto případě pak nejnížší průměry představují nejnížší spokojenost respondentů se zkoumanými znaky a společnost by se jimi měla dále zabývat.

Posledním, čili sedmým krokem měření zákaznické spokojenosti je **využití získaných výsledků**, zejména pro procesy neustálého zlepšování. Management každé firmy by měl sledovat trendy ve vývoji spokojenosti jejich zákazníků, neboť negativní trendy mohou představovat blízké ekonomické problémy, které mohou ohrozit existenci samotné

organizace. Na základě těchto trendů by pak měly být rozdělovány zdroje do projektů zlepšení.

Měření spokojenosti ovšem provází určitá **omezení**, například dochází k využívání dat z minulosti, neboť mezi zkušeností zákazníka, sběrem dat a vyhodnocením uplyne určitá doba v rozmezí týdnů až měsíců. Měření také nebere v potaz konkurenci, neboť dochází k dotazování respondentů pouze ohledně našich výrobků nebo služeb a dochází většinou dříve ke zlepšení produktů, než výkonnosti procesů i přes to, že by tomu mělo být opačně.

2.3.2 Kritéria spokojenosti online zákazníka

Obchodování přes internet má svá specifika, ale stále jsou jeho účastníci lidé, kteří mají své názory a preference, které jsou mnohdy při tvorbě webových stránek či e-shopů opomíjeny. Mezi tyto preference zákazníka, který nakupuje přes internet a je proto mnohdy zkráceně označován jako online zákazník, lze zařadit například (Vysekalová et al., 2011):

- neochota k čekání,
- potřeba rychlé, nejlépe okamžité odezvy,
- náročnost na informace o zboží,
- možnost srovnání konkurenčních nabídek apod.

Online zákazníci mají také vyšší nároky na provedení webových stránek a e-shopů. Měly by být stručné, jasné a srozumitelné s jednoduchou obsluhou a desingnem, který je oproštěn od zbytečných efektů, které zdržují. Dále pak dobře čitelné, což zajistí například tmavé písmo na světlém pozadí, nebo například omezení barevnosti. Samozřejmostí je pak již zmíněný dostatek informací o produktech.

Existují ovšem i určité obavy, které mohou zákazníka od nakupování přes internet odrážet, a to např. nemožnost "osahání" výrobku, obava bezpečnosti placení, nedůvěra v korektní chování obchodníka atd. Tyto obavy jsou jistě opodstatněné, ale z psychologického hlediska představují jen nutnost překonání určitých návyků a stereotypů, jež byly v nákupním chování vybudovány (Vysekalová et al., 2011).

2.4 Komunikace v dodavatelsko-odběratelských vztazích

Řada problémů, ať už v osobním životě, či při podnikání je bezpochyby způsobena důsledkem špatné a v horších případech dokonce žádné komunikace, kterou obecně charakterizují Bedrnová, Jarošová, Nový et al. (2012) jako dorozumívání či výměnu informací. Aby pak tato komunikace byla prospěšná, měla by splňovat některé zásady, například (Nenadál, 2006):

- by měla být rozvíjena chápána jako oboustranný tok informací, z čehož vyplývá, že každý z obou partnerů se musí naučit hrát roli jak příjemce, tak sdělujícího,
- nemělo by docházet k zatajování popřípadě zkreslování nepříjemných skutečností před obchodními partnery,
- komunikovány by měly být na druhou stranu i úspěchy a podobně.

Dále například Foret (2011) definuje 7 zásad úspěšné komunikace, a to:

- důvěryhodnost obou zainteresovaných stran,
- volba vhodného prostředí a času,
- pochopitelnost a významnost obsahu pro obě strany,
- jasnost, spočívající v jednoduchosti symbolů a pojmů,
- soustavnost,
- použití osvědčených kanálů,
- znalost adresáta, která nám umožní připravit efektivní sdělení.

Důsledkem dodržení těchto i mnoha dalších zásad v komunikaci dochází ke zvýšení přidané hodnoty jak u dodavatele, tak i odběratele. Důležitou roli v komunikaci také představuje zpětná vazba, která způsobí její "zacyklení". Mezi problémy, které jsou způsobeny špatnou komunikací a mohou tvořit až polovinu všech problémů v dodavatelsko-odběratelských vztazích, můžeme zařadit například (Nenadál, 2006):

- fakt, že se jedná většinou o komunikaci reaktivní, což znamená, že k ní dochází pouze až při výskytu určitého problému, který by vůbec v mnoha případech nemusel vzniknout, kdyby docházelo k pravidelné komunikaci,
- nepřesná formulace sdělení obsahující zbytečné detaily, které mohou zakrýt podstatu sdělení, popřípadě informace, které s ní nesouvisí,

- dochází k nedorozumění mezi zahraničními partnery z důvodu nedostatečné jazykové přípravy, popřípadě u domácích partnerů z důvodu užití jiné terminologie,
- problematika interkulturních rozdílů,
- nedochází ke zpětné vazbě na straně příjemce, což může způsobit obavy u sdělující strany, obzvláště v případech, kdy se jedná o důležité informace,
- dochází k podcenění nutnosti archivace alespoň důležitých sdělení a podobně.

Těmto a mnoha dalším, v praxi velmi častým, problémům lze předcházet využitím vhodných forem, přístupů a technických řešení vzájemné komunikace (Nenadál, 2006).

2.4.1 Druhy komunikace

Existuje několik druhů komunikace v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Rozlišujeme je podle toho, zda se jedná o komunikaci prvotní, sloužící k zahájení spolupráce, či komunikaci dvou již spolupracujících subjektů. V prvním případě dochází ke komunikaci vrcholového vedení obou společností formou přímých setkání, neboť umožňují lepší poznání prostředí a upevnění vztahů. Obsahem komunikace bývají například cíle a důvody spolupráce, vzájemná očekávání, strategie, rozsah, technická řešení a podobně. Důležitou roli také hraje neformální komunikace. V druhém případě, čili po zahájení spolupráce, lze komunikaci rozdělit na běžnou a jednorázovou. Běžná komunikace zahrnuje velký počet oblastí, které by měly naplňovat její obsah. Tento druh komunikace by měl být systematický, proaktivní a měl by představovat jistou formu prevence. Mezi tyto oblasti lze zařadit například plány obou subjektů, akční nabídky, pravidelné hodnocení výkonnosti, výsledky auditů, příklady nejlepší praxe, opakované problémy a opatření vedoucí k nápravě a podobně. Jednorázová komunikace je typická tím, že je vyvolána nestandardní situací, kterou je potřeba řešit. Její obsah zahrnuje například problémy s plněním požadavků, změny kontaktních údajů, strategií, politiky a podobně (Nenadál, 2006).

2.4.2 Formy komunikace

I přes to, že informační systém v dnešní době představuje rychlý a úsporný styk obchodních partnerů, dochází velmi často k jejich osobnímu setkání, které lze považovat za výchozí formu komunikace v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Tato obchodní jednání, kterých se účastní zástupci obou subjektů, bývají formálního charakteru a mnohdy jsou uskutečňována na základě výskytu již výše zmíněné nestandardní situace. Neformální

alternativou obchodnímu jednání může být například slavnostní setkání. Mezi další formy komunikace můžeme zařadit například tzv. dodavatelské konference (Nenadál, 2006).

2.4.3 Reklamace

Do komunikace v odběratelsko-dodavatelských vztazích jednoznačně patří i reklamace, neboť v žádném sebelepším partnerství nelze zajistit 100% plnění všech požadavků. I přes to, že toto téma není pro obchodní partnery příjemné, je zapotřebí k němu přistupovat zodpovědně. Bránění se reklamacím ať už z důvodu finančního zatížení společnosti nebo kvůli úsilí, které je zapotřebí vynaložit k jejich vyřešení, je velká chyba, která brání rozvoji vzájemně prospěšných vztahů. Je důležité si totiž uvědomit, že i reklamace, přes svou nepříjemnou podstatu, obsahují i pozitivní potenciál. Je tomu tak například z důvodu, že představují, stejně jako neoficiální stížnosti odběratelů, informace o vnímání produktů odběratelem a jejich analýzou lze odhalit možnosti pro další zlepšování. Hodnota těchto informací je pak bezpochyby vyšší, než výdaje spojené s reklamací. Vstřícným jednáním ohledně reklamací dává dodavatel jasně najevo zájem o další zlepšování, což u odběratele zvyšuje pravděpodobnost dalších nákupů. Dodavatel tedy může na reklamace nahlížet dvojím způsobem a to jako na problém, nebo jako na příležitost, jak lze vidět na obrázku č. 2.6 s tím, že pokud má dodavatel v zájmu rozvíjet vzájemné vztahy s odběratelem, měl by na reklamace pohlížet jako na příležitost (Nenadál, 2006).

Obrázek 2.6 Vztah k reklamacím

	A	B
Reklamace je	Problém	Příležitost
Přijetí reklamace je	Bolestivá a trapná situace	Šance k udržení zákazníků
Reklamujícího považujeme za	Toho, kdo chce především náhradní plnění	Toho, kdo sděluje cenné informace
Zaměstnanci	Se brání reklamacím	Jsou otevření reklamacím
Zaměstnanci mají snahu	Zakrývat možnou ostudu	Uvědomit si potřeby nespokojených odběratelů
Reklamace jsou řešeny	S využitím přístupů a technik nápravných opatření	S využitím přístupů a technik neustálého zlepšování
Po řízení reklamace	Existuje snaha někoho potrestat	Existuje snaha o další zlepšování zaměstnanců
Reklamace	Musí být za každou cenu redukovány	Neexistuje tlak vedení na jejich eliminaci všemi způsoby

Zdroj: Nenadál (2006, s. 224)

2.5 Balanced scorecard

Podstatou balanced scorecard, dále BSC, je doplnění finančních měřítek minulé výkonnosti o měřítka, zabývající se výkonností budoucí. Tato měřítka pak vycházejí z vize a strategie společnosti. BSC lze tedy označit jako nástroj, který umožňuje manažerům převádět podnikovou vizi a strategii do uceleného souboru měřítek, který by měl být dostupný všem zaměstnancům na všech podnikových úrovních. Tato měřítka lze zařadit do čtyř perspektiv (Kaplan, Norton, 2005):

- **Finanční perspektiva**, která představuje zachování finančních měřítek, která jsou důležitá při sumarizaci ekonomických důsledků již uskutečněných akcí. Mezi cíle finanční perspektivy lze zařadit například růst prodeje, provozního zisku nebo tvorbu cash-flow.
- **Zákaznická perspektiva**, kde dochází k identifikování zákaznických a tržních segmentů a mezi klíčová výstupní měřítka lze zařadit např. spokojenost a loajalitu zákazníků současných zákazníků nebo získávání zákazníků nových. Tato perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, což v případě správného provedení představuje vysokou budoucí finanční návratnost.
- **Perspektiva interních procesů**, kde dochází k identifikování kritických interních procesů, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a také na dosahování finančních cílů. Na rozdíl od tradičních přístupů, které sledují pouze existující procesy, se BSC snaží odhalovat procesy úplně nové a rovněž také zařazovat procesy inovační, jejichž cílem je dlouhodobé vytváření hodnot.
- **Perspektiva učení se a růstu** se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k zabezpečení dlouhodobého růstu a zdokonalování. Podniky nejsou totiž schopny ve většině případů se současnými technologiemi a schopnostmi lidí dosáhnout cílů vytyčených v jednotlivých perspektivách a je tedy zapotřebí zdokonalování těchto technologií a schopností. Toto zdokonalování lze pak realizovat právě skrz cíle vytyčené v této perspektivě.

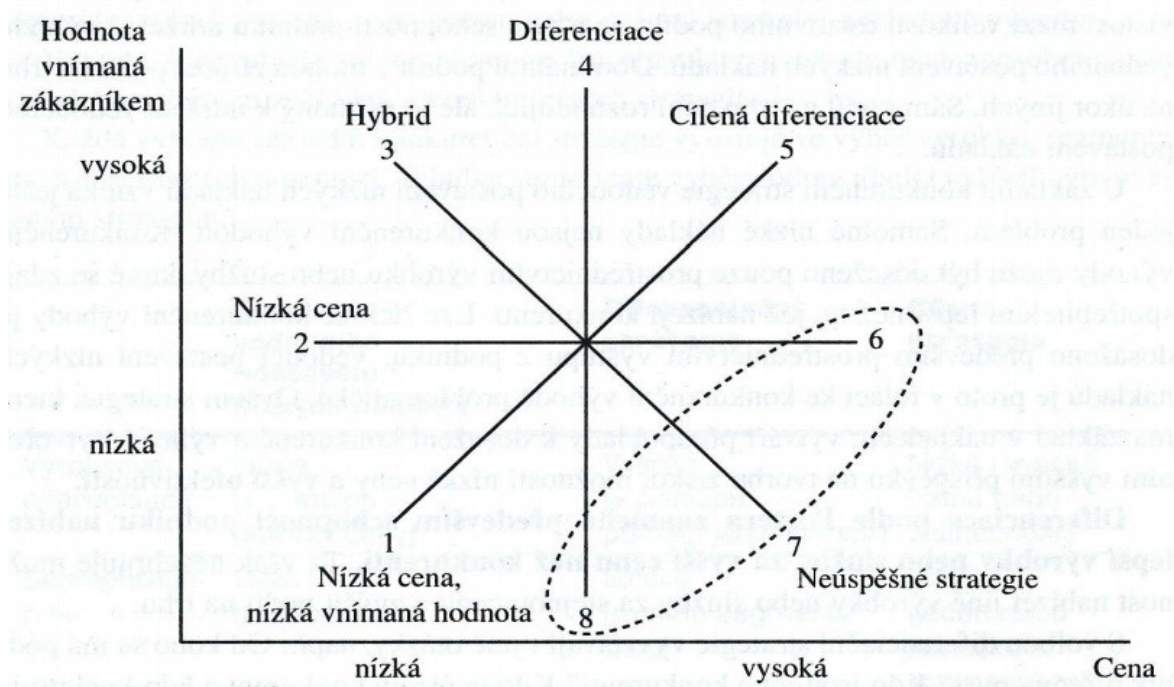
2.6 Strategie podniku

Strategii podniku lze definovat v závislosti na dvou přístupech a to buď tradičním, nebo moderním. Podle tradičního přístupu je strategie podniku dokument, obsahující dlouhodobé cíle podniku a je zde rovněž popsán průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění těchto cílů. Podle moderního přístupu je možno strategii podniku definovat jako připravenost podniku na budoucnost. Stejně jako v tradičním přístupu, jsou v rámci strategie definované dlouhodobé cíle podniku, průběh operací a rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro dosažení těchto cílů. Zároveň je ale kladen důraz na to, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku a brala v potaz jak změny v jeho zdrojích a schopnostech, tak současně reagovala na změny okolí.

Existuje několik základních strategií založených na trhu, kde při volbě hraje rozhodující roli vztah mezi hodnotou vnímanou zákazníkem a cenou. Jedná se zejména o (Dedouchová, 2001):

- **Cenovou strategii**, kdy dochází ke snižování ceny spolu s vnímanou hodnotou zákazníky, což je vhodné pro segment trhu s nízkými příjmy zákazníků. Druhým způsobem aplikace cenové strategie je snižování ceny spolu se snahou o udržení kvality produktu. Nevýhodou této strategie je snadné napodobení, což ve většině případů vede k cenovým válkám, které vyhrávají většinou podniky s vedoucím postavením na trhu.
- **Diferenciační strategii**, která spočívá v nabídce kvalitnějších produktů ovšem za vyšší ceny. Výrobky jsou svou podstatou stejné jako výrobky konkurence. Odlišují se ne vždy na první pohled patnými vlastnostmi jako je například jeho spolehlivost, životnost a podobně.
- **Hybridní strategii**, při které se snaží podnik zvyšovat vnímanou hodnotu a zároveň snižovat cenu. Výhodou této strategie je, že je těžko napodobitelná.
- **Cílená diferenciaci**, která je ve své podstatě stejná jako strategie diferenciaci. Rozdíl spočívá ve výběru konkrétního segmentu trhu, na kterém chce společnost konkurovat.

Obrázek 2.7 "Strategické hodiny"



Zdroj: Dedouchová (2001, s. 60)

3 Charakteristika společnosti

Společnost se zabývá velkoobchodem a maloobchodem s originálními a značkovými náhradními díly a příslušenstvím na nákladní a přívěsná vozidla. Sortiment obsahuje například:

- brzdové díly,
- podvozkové díly,
- filtry,
- díly řízení,
- vzduchotechniku,
- elektrické díly,
- výfuky aj.

Firma je rozdělena do tří úseků a to na sklad, prodej a administrativu a zaměstnává 14 lidí. Všechny tyto úseky jsou pod vedením generálního manažera.

3.1 Současná strategie

Společnost se snaží svým zákazníkům dodávat zboží vyšší kvality, které je ovšem v některých případech prodáváno za vyšší ceny. Na trhu náhradních dílů ovšem vyšší kvalita představuje delší živnost těchto dílů a s tím spojené méně časté výměny, a zároveň kvalitní díly snižují riziko vzniku poruch, které obzvláště při mezinárodní přepravě mohou představovat velké dodatečné náklady.

Společnost se rovněž snaží uspokojit většinu požadavků zákazníků a nabízí proto široký sortiment náhradních dílů. Rovněž poskytuje pomoc zákazníkům s identifikací jednotlivých dílů a možnost jejich objednání i v případě, že se nenachází ve stále nabídce zboží.

Většina stálého zboží je objednávána u zahraničních dodavatelů, přičemž o nákup se stará generální manažer. S těmito dodavateli se pak společnost snaží udržovat dlouhodobý vztah, což s sebou přináší jisté výhody.

Společnost se snaží se zákazníky, kteří odebírají velké množství zboží a realizují většinu tržeb společnosti, rovněž udržovat dlouhodobý vztah a poskytuje jim tzv. "partnerské" výhody, mezi které je možno zařadit např. nižší ceny nebo delší dobu splatnosti.

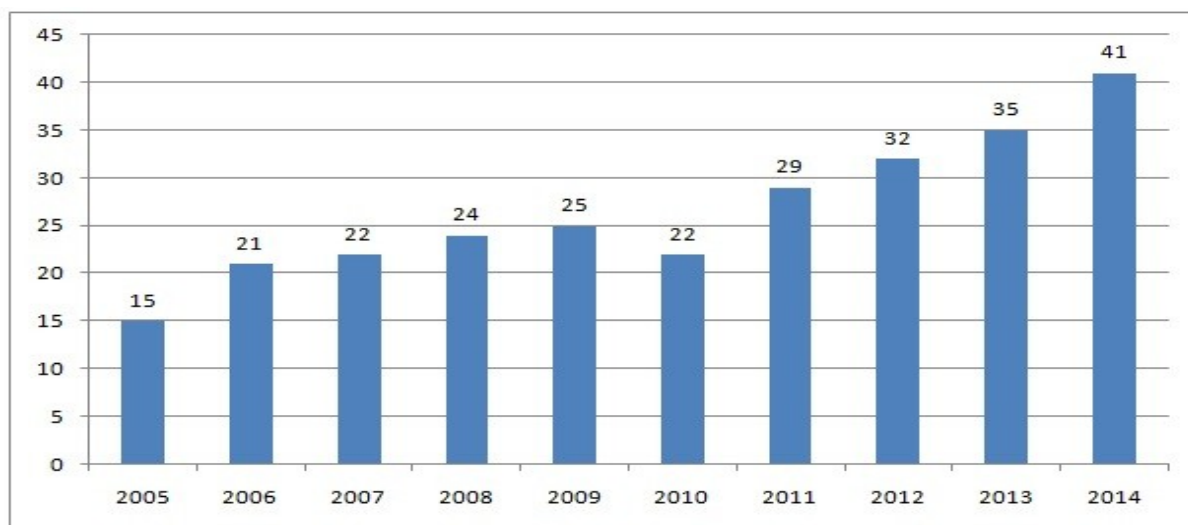
3.2 Organizace prodeje

Zákazníci mají na výběr z několika možností, jak zakoupit produkt. První z nich je možnost objednání přes e-shop nebo e-mail, kdy takovou objednávku pak zpracovává pracovník na prodejně a na základě uvedeného způsobu dopravy je zboží buď odesláno pomocí externího dopravce, nebo je připraveno pro zákazníka k vyzvednutí na pobočce. Druhým způsobem je telefonické objednání zboží, které funguje obdobně jako to přes e-shop s tím rozdílem, že je časově náročnější pro pracovníky. Třetí a poslední možností pak je osobní návštěva prodejny zákazníkem. Tuto možnost volí většinou zákazníci, kteří realizují ve většině případů jen jednorázové nákupy, nebo zákazníci s potřebou specifického dílu, který chtějí s pomocí pracovníka identifikovat a zjistit jeho dostupnost.

3.3 Vývoj počtu důležitých dodavatelů

Graf 3.1 zobrazuje vývoj počtu dodavatelů společnosti od roku 2005 do konce roku 2014. Od začátku po konec sledovaného období vzrostl počet dodavatelů z 15 na 41. Pokles v roce 2010 a následný prudký růst od roku 2012 je způsoben ztrátou dodavatelů, kteří zásobovali společnost většími objemy zboží z různých sortimentů. Vzhledem k tomu, že najít dodavatele schopné dodávat podobně rozmanité zboží bylo problematické, byla společnost nucena najít dodavatele více specializované, což při potřebě zachování sortimentu vedlo ke zvýšení jejich počtu. Je důležité zmínit, že počty uvedené v grafu nezahrnují tzv. jednorázové, či malé dodavatele.

Graf č. 3.1 Vývoj počtu důležitých dodavatelů

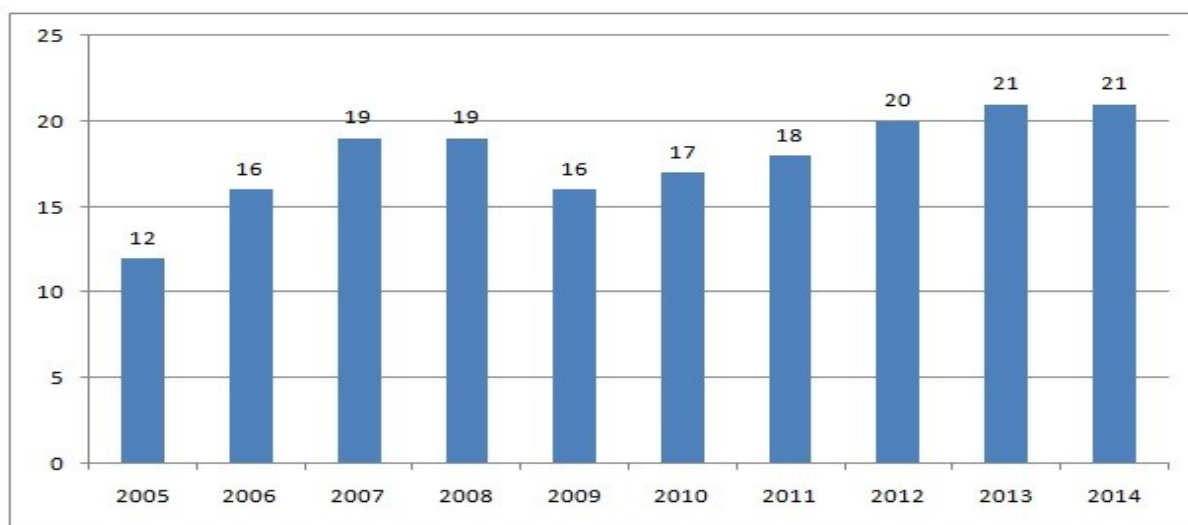


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy

3.4 Vývoj počtu důležitých odběratelů

Graf 3.2 znázorňuje vývoj počtu odběratelů společnosti taktéž od roku 2005 do roku 2014. Počet odběratelů ve sledovaném období vzrostl z 12 v roce 2005, na 21 v roce 2014. Pokles v roce 2009 je způsoben dopadem ekonomické krize. Graf rovněž nezahrnuje všechny odběratele společnosti, ale jen ty, kteří mají tzv. "partnerský" vztah se společností. Výhodou takového vztahu je například již výše zmíněná delší doba splatnosti nebo výhodnější "partnerské" ceny.

Graf 3.2 Vývoj počtu důležitých odběratelů



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy

4 Hodnocení spokojenosti dodavatelů

Cílem diplomové práce je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit spokojenost důležitých dodavatelů a odběratelů společnosti, zabývající se nákupem a prodejem náhradních dílů na nákladní vozidla. Obsahem následující kapitoly je tedy hodnocení spokojenosti dodavatelů.

4.1 Průběh průzkumu

Na základě domluvy s vedením společnosti byla z metod sběru dat, uvedených v kapitole 2.3.1, vybrána metoda písemného dotazování a rovněž byly určeny oblasti, kterými se otázky v dotazníku budou zabývat. Patří mezi ně zejména problematika komunikace, objednávek, plateb a souhrnné hodnocení. Nejprve byla za pomoci pilotáže potvrzena srozumitelnost dotazníku, jehož struktura je detailně popsána v bodě 4.2, a samotný průzkum pak probíhal od 11.3. do 23.3. Dotazník byl dostupný respondentům online a odkaz jim byl zasílán e-mailem.

4.2 Struktura dotazníku

Dotazník, viz příloha č. 1, byl vytvořen prostřednictvím služby google formulář a byl tudíž dostupný online. Byl sestaven v anglickém jazyce, neboť soubor respondentů byl tvořen výhradně zahraničními dodavateli. V jeho úvodu jsou respondenti seznámeni s účelem výzkumu a jeho anonymitě a celkem obsahuje 15 uzavřených otázek.

Otázky číslo 1-6 a 12 se týkají problematiky komunikace. Respondent byl tázán konkrétně na jednoduchost kontaktování odpovědné osoby, jazykové dovednosti zaměstnanců a odpovědné osoby, na komunikaci v případě absence odpovědné osoby a včasnost informovanosti o změnách, nedostacích a platebních problémech.

Otázky číslo 7 a 8 řešily problematiku objednávek, zejména obtížnost jejich vyřizování a jejich dodatečné změny.

Otázky číslo 9-11 a 13 se vztahují k problematice plateb. Byla zde řešena jejich včasnost, průměrná doba úhrady, problémy týkající se plateb a jejich řešení. Otázkou 11 byl respondent dotazován na zkušenosti s platebními problémy. Pokud odpověděl kladně, pokračoval dále na otázky týkající se těchto problémů. Pokud však odpověděl záporně, byl přesměrován na otázku 14.

Otázky číslo 14 a 15 se týkají souhrnného hodnocení. Byla zde zjišťována délka spolupráce a její celkové hodnocení.

4.3 Soubor respondentů

Soubor respondentů byl tvořen 41 důležitými dodavateli, přičemž všichni z nich byli zahraniční. Jejich výběr byl proveden vedením společnosti a pozdější návratnost dotazníků byla 100 %.

4.4 Vyhodnocení dat

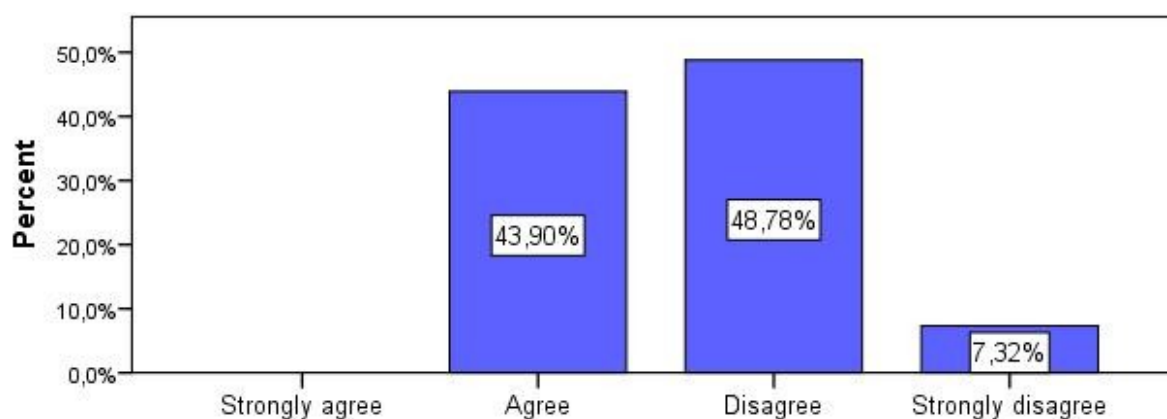
Získaná data byla vyhodnocena v programu SPSS, viz příloha č. 2, a pro přehlednost rozdělena do jednotlivých oblastí. První z nich se týká problematiky komunikace, druhá je tvořena otázkami z problematiky objednávek, třetí řeší problematiku plateb a poslední pak souhrnné hodnocení dosavadní spolupráce.

4.4.1 Problematika komunikace

V této části dotazníku byla věnována pozornost problematice komunikace.

1. Kontaktování odpovědné osoby je jednoduché

S tvrzením, že lze považovat za jednoduché kontaktovat odpovědnou osobu, nevyjádřil žádný z respondentů rozhodný souhlas. Spíše souhlasilo cca 44 % a více než polovina nesouhlasilo, z toho cca 7 % rozhodně a 49 % spíše, jak je patrné z grafu č. 4.1. Je důležité se věnovat zjištěné skutečnosti, protože pokud není možné odpovědnou osobu kontaktovat, není možné s ní komunikovat případné problémy, které poté logicky nemohou být vyřešeny.

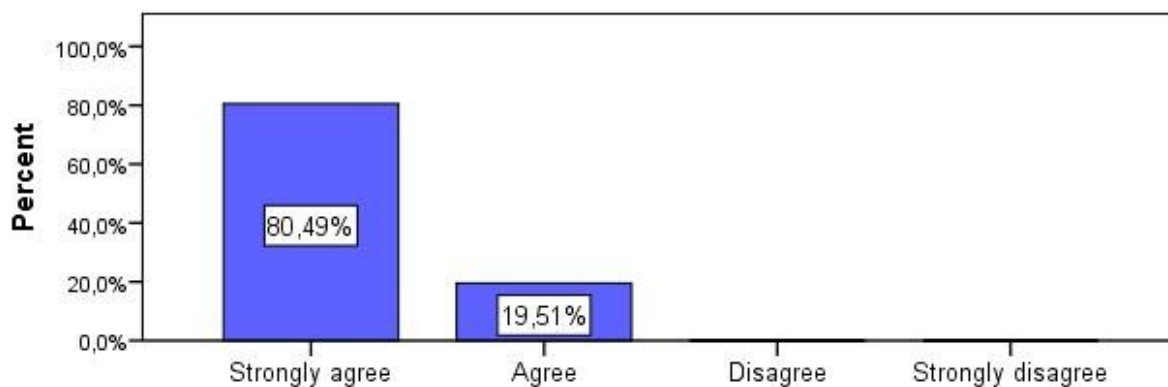


Graf 4.1

The person you mainly communicate with is easy to contact

2. Komunikace s odpovědnou osobou, z pohledu jazykových dovedností, je jednoduchá

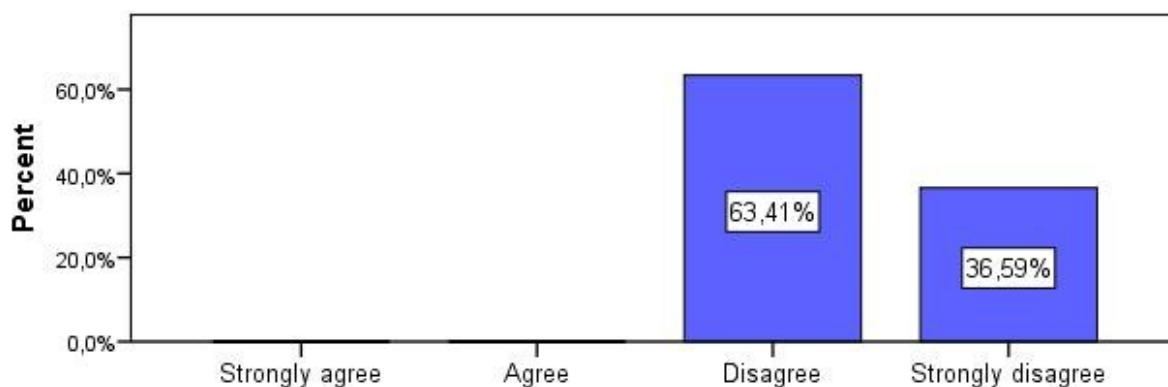
Z grafu č. 4.2 je patrné, že s tímto tvrzením rozhodně souhlasí cca 81 % respondentů a zbylých 19 % s ním spíše souhlasí, což vyjadřuje dobrou jazykovou vybavenost odpovědné osoby.



Graf 4.2
Speaking with the person you mainly communicate with is easy (In the sense of their language skills)

3. Víte s kým komunikovat v případě absence odpovědné osoby

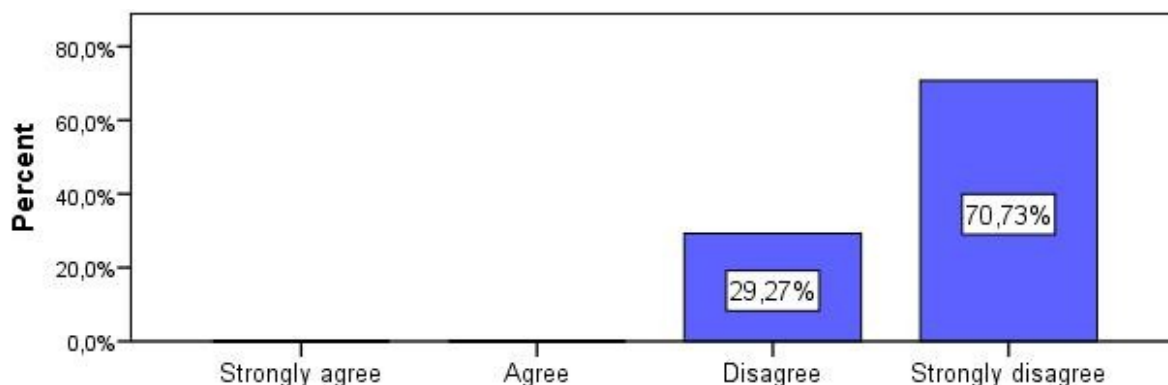
Nikdo nemůže být k dispozici vždy a právě pro tyto případy by měl existovat někdo, kdo bude schopen dočasně zastoupit člověka v případě jeho nepřítomnosti. Bohužel, jak je z grafu č. 4.3 patrné, cca 63 % dodavatelů spíše neví a dokonce zbylých cca 37 % rozhodně neví, na koho se mohou obrátit v případě nezastižení odpovědné osoby.



Graf 4.3
You know whom to talk to in case of absence of the person you mainly communicate with

4. Komunikace s ostatními zaměstnanci v případě nepřítomnosti odpovědné osoby, z pohledu jazykových dovedností, je jednoduchá

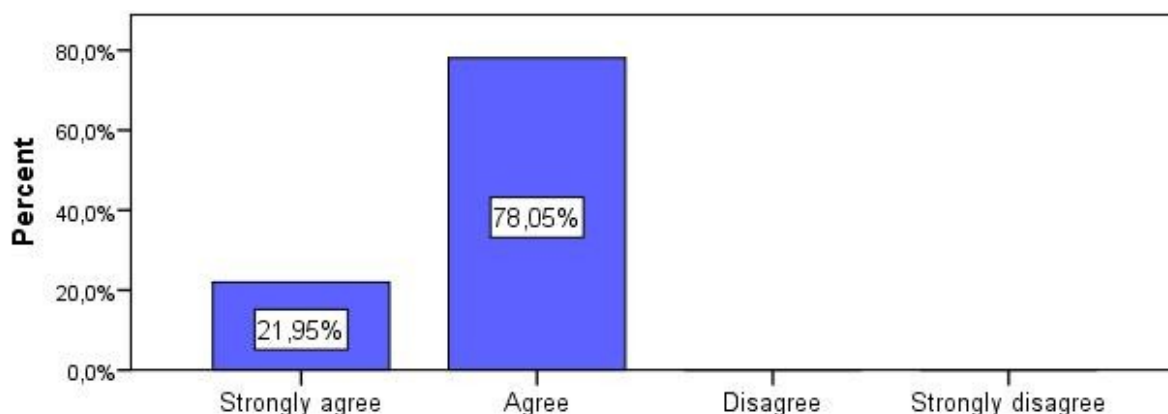
Jazykové schopnosti zaměstnanců ve firmě jsou velmi špatné, alespoň podle názoru respondentů, neboť cca 71 % z nich rozhodně nesouhlasí s výše uvedeným tvrzením a zbylých 29 % s ním spíše nesouhlasí.



Graf 4.4 Speaking with other staff in case of absence of the person you mainly communicate with is easy

5. Jste včas informováni o změnách, pokud k nějakým dojde

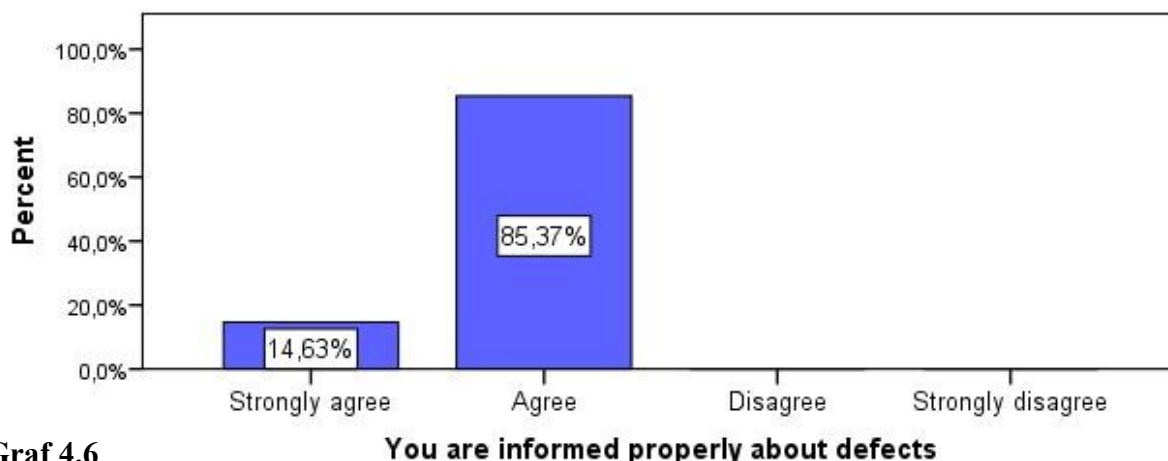
Opozdlá a v horších případech chybějící komunikace změn může způsobit zbytečné nežádoucí problémy. Jak je ovšem patrné z grafu č. 4.5, nepředstavuje tato komunikace problém, neboť s tímto tvrzením většina respondentů spíše souhlasila, konkrétně 78 %. Zbylých 22 % pak rozhodně souhlasilo.



Graf 4.5 You receive communication of changes in timely manner, if any

6. Jste řádně informováni o nedostatecích

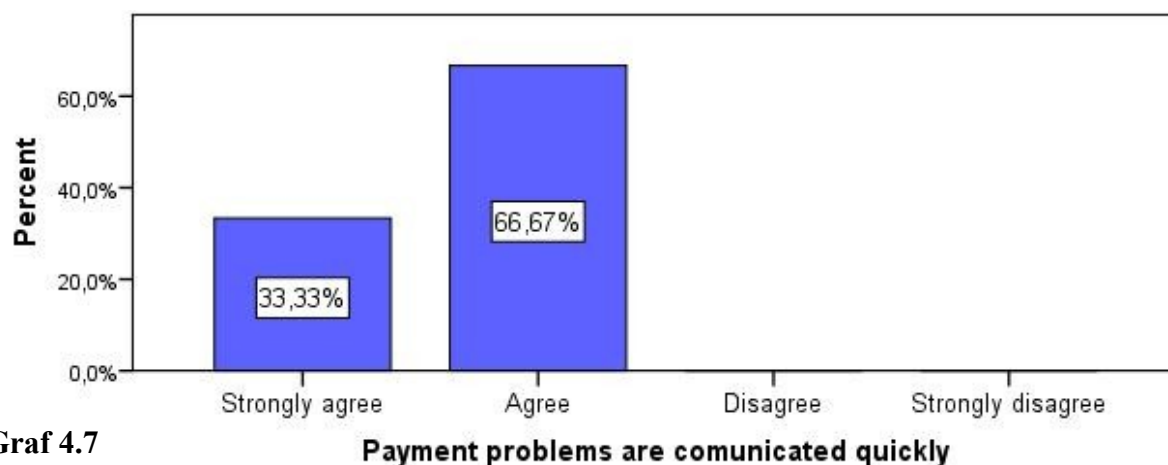
Komunikace různých nedostatků rozhodně není příjemnou záležitostí, ovšem by na ni nemělo být nahlíženo jako na problém, nýbrž jako na příležitost ke zlepšení. S výše uvedeným tvrzením souhlasí všichni respondenti z toho 85 % spíše a 15 % rozhodně, což znamená, že v případě výskytu nedostatků jim je právě tato příležitost díky řádné komunikaci nabídnuta a je již na nich, jestli ji využijí. Toto využití pak nepředstavuje jednorázové odstranění těchto nedostatků, ale prevenci jejich vzniku.



Graf 4.6

12. Problémy ohledně plateb jsou komunikovány rychle

Respondenti, kteří mají zkušenost s platebními problémy, dále vyjadřovali souhlas či nesouhlas s dalšími tvrzeními týkajícími se těchto problémů. Prvním z nich je, že tyto problémy jsou komunikovány rychle. S tímto tvrzením souhlasili všichni respondenti a to cca 33 % rozhodně a zbylých 67 % spíše.



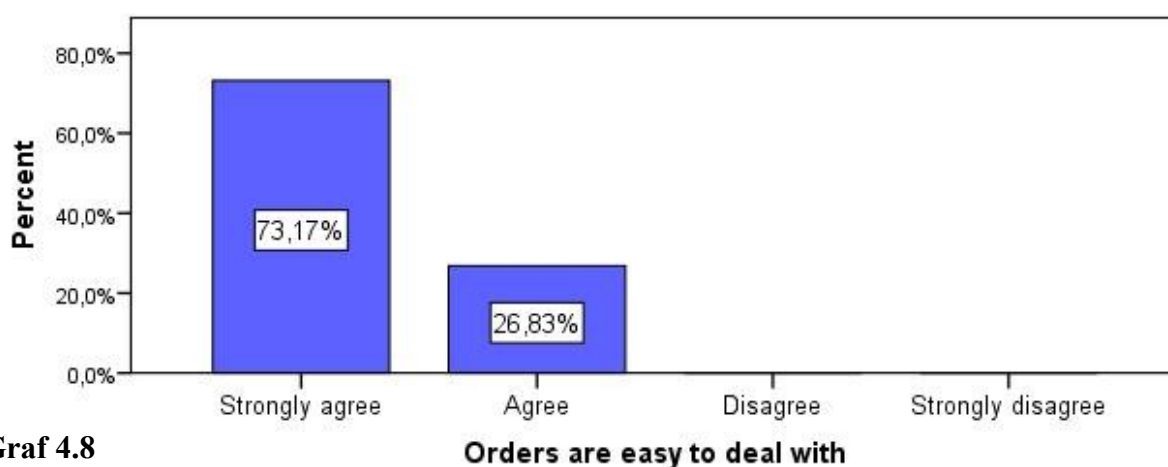
Graf 4.7

4.4.2 Problematika objednávek

V této části dotazníku byla řešena problematika objednávek.

7. Vyřizování objednávek je jednoduché

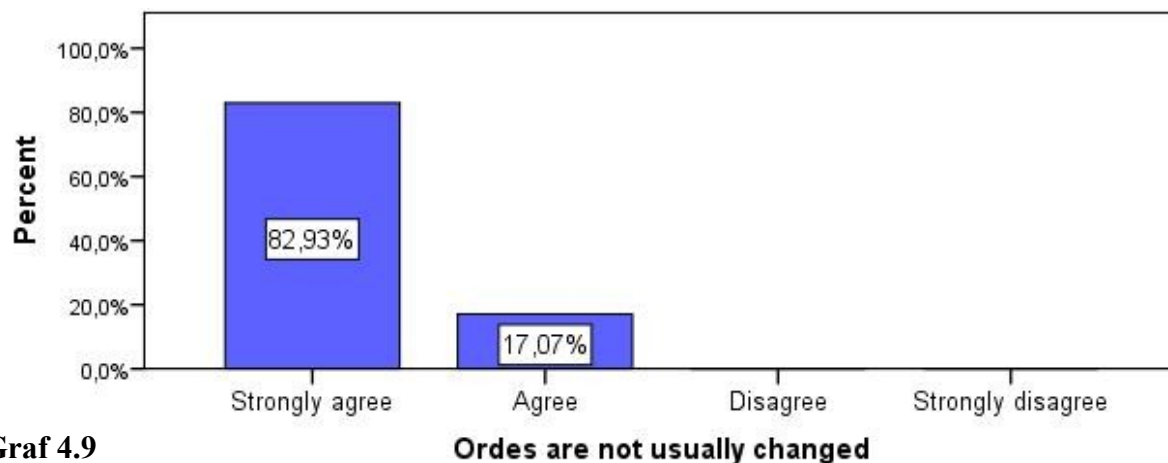
Jednoduché vyřizování objednávek spočívá zejména v jejich jasnosti a napomáhá šetřit čas a předchází vzniku problémů, které jsou spojeny se špatně pochopenou objednávkou dodavatelem. Všichni respondenti s tímto tvrzením souhlasí, kdy cca 73 % rozhodně, což je velice pozitivní a zbylých 27 % spíše.



Graf 4.8

8. Většinou nedochází ke změně objednávek

Změny objednávek, pokud nejsou okamžité, mohou pro dodavatele představovat zbytečné problémy. Jak je ale z grafu 4.9 patrné, k takovým změnám nedochází, neboť všichni respondenti s výše uvedeným tvrzením souhlasili, konkrétně cca 83 % rozhodně a zbylých 17 % spíše.



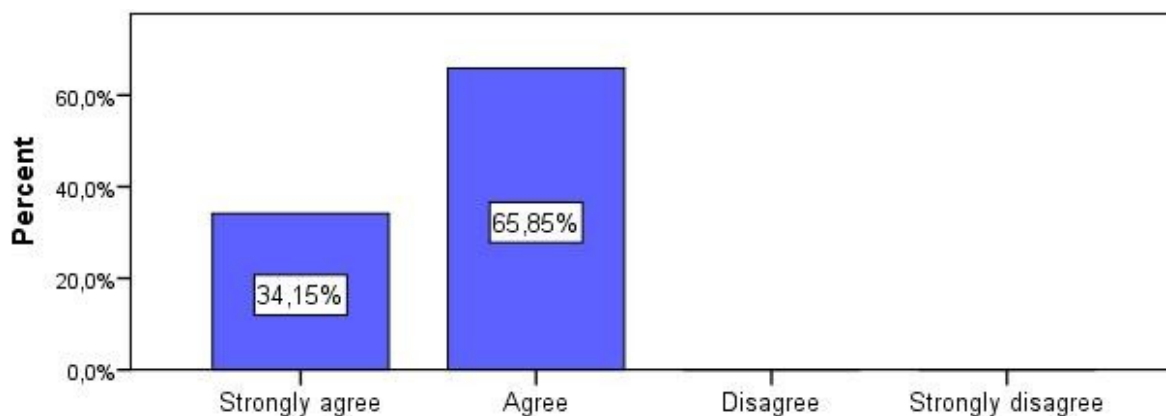
Graf 4.9

4.4.3 Problematika plateb

V této části dotazníku byla věnována pozornost problematice plateb.

9. Platby jsou prováděny včas

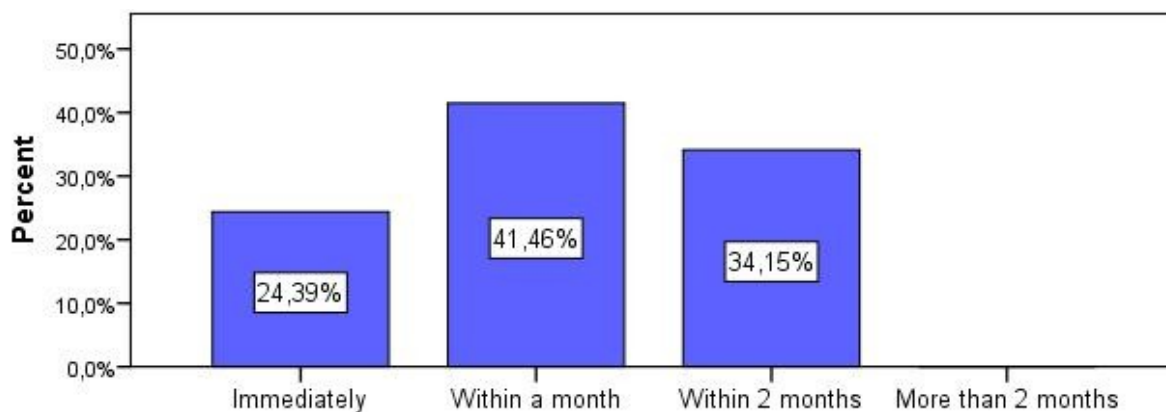
Platby představují kritické místo spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem, a proto by jim měla být věnována zvýšená pozornost. Jak je ovšem z grafu 4.10 patrné, cca 34 % respondentů určitě a zbylých cca 67 % spíše souhlasí s výše uvedeným tvrzením a tudíž by včasnost plateb neměla být překážkou dobrých vzájemných vztahů.



Graf 4.10 Payments are processed in a timely manner

10. Jak dlouho obvykle trvá, než obdržíte peníze?

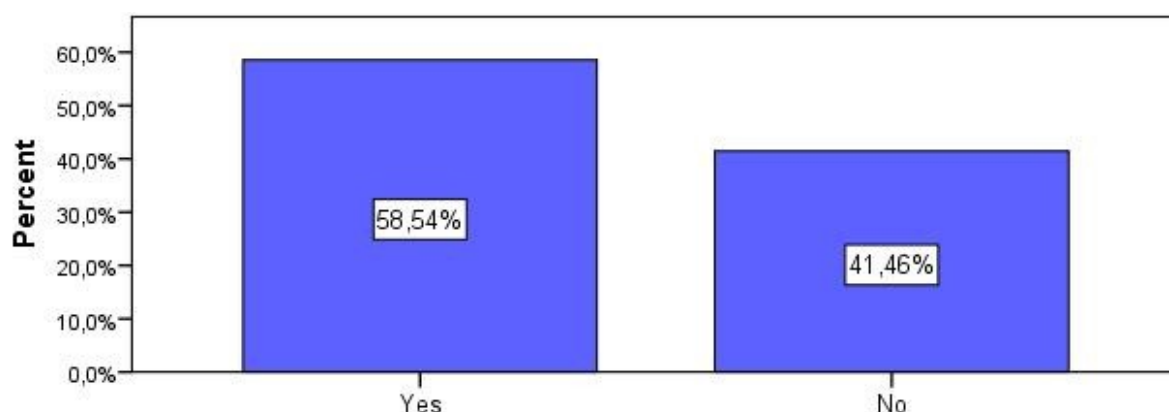
Podle výsledných odpovědí na tuto otázku obdrží své peníze cca 24 % dodavatelů ihned, cca 42 % do jednoho měsíce a zbylých cca 34 % pak do dvou měsíců. Zde je nutné brát v potaz, že dodavatelé pocházejí z různých zemí světa, což může znamenat i různé platební podmínky, kdy někteří dodavatelé vyžadují peníze předem a někteří se spokojí se splatností až 60 dní.



Graf 4.11 About how long does it usually take for you to receive your payment?

11. Máte zkušenosti s problémy týkající se plateb?

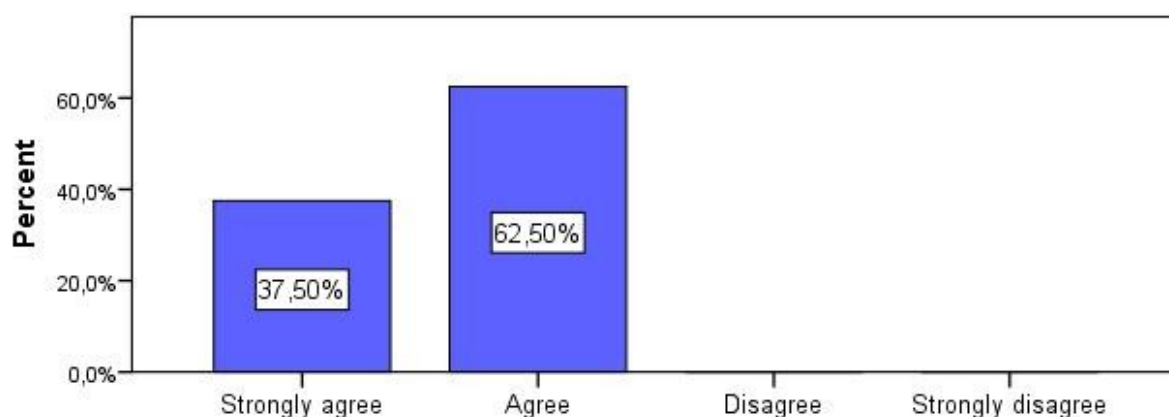
Jak je možno vidět v grafu 4.12, zkušenosti s problémy týkající se plateb má přibližně 59 % respondentů. Toto číslo se může zdát relativně vysoké, ovšem je třeba brát v potaz to, že doba vztahu s některými dodavateli je dlouhá, což zvyšuje pravděpodobnost výskytu takového problému a dále může být umocněna ne vždy příznivým vývojem na trhu. Zbýlých 41 % pak nemá zkušenost s takovými problémy.



Graf 4.12 Have you experienced any problems regarding payment?

13. Problémy ohledně plateb jsou vyřešeny k Vaší spokojenosti

S tímto tvrzením taktéž souhlasili všichni respondenti a to konkrétně cca 37 % rozhodně a zbylých 63 % spíše. Takže i přes to, že se velký počet respondentů setkal s problémy ohledně placení, viz otázka výše, nemusí to znamenat velké komplikace ve vzájemných vztazích, neboť jsou tyto problémy komunikovány rychle a vyřešeny ke spokojenosti dodavatelů.



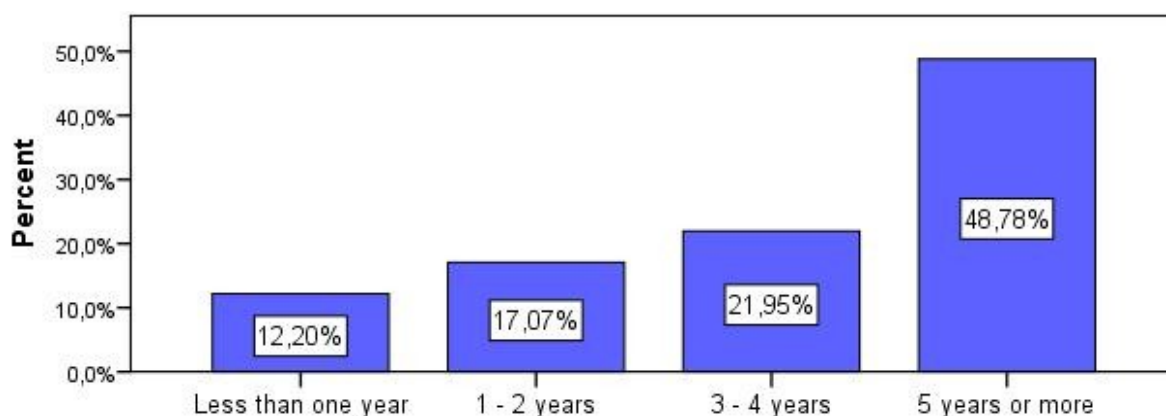
Graf 4.13 Payment problems are resolved in a satisfactory manner

4.4.4 Souhrnné hodnocení

Tato část dotazníku se týkala souhrnného hodnocení.

14. Jak dlouho jste dodavatelem této společnosti?

Za pomoci této otázky byla zjišťována délka vztahu mezi odběratelem a jednotlivými dodavateli. Přibližně 49 % všech respondentů dodává této společnosti 5 nebo více let, dalších 22 % 3 až 4 roky, 17 % 1 až 2 roky a zbylých cca 12 % méně než jeden rok.

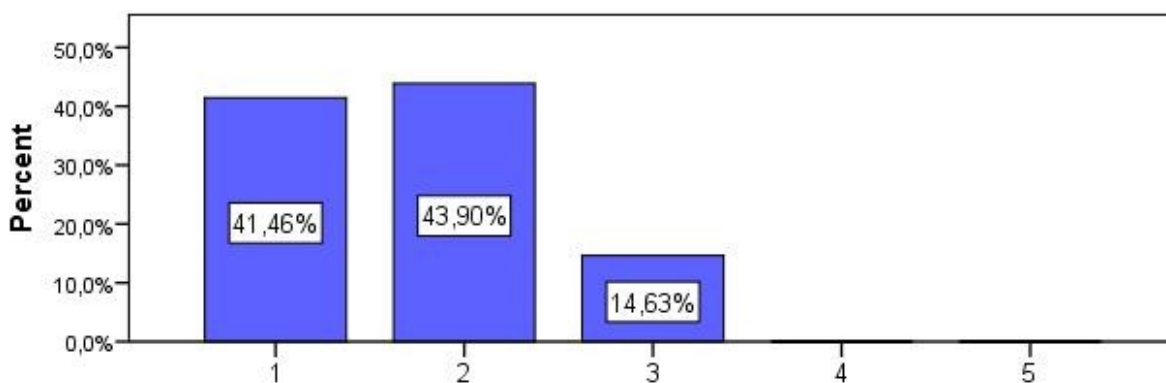


Graf 4.14

For how long have you been supplying this company?

15. Jak hodnotíte celkové dosavadní obchodní vztahy?

Úkolem této otázky bylo celkové závěrečné zhodnocení obchodních vztahů. Respondenti mohli tento vztah ohodnotit na škále od 1 do 5, kdy 1 bylo nejlepší hodnocení a 5 pak nejhorší. Přibližně 41 % respondentů ohodnotilo vztahy na 1, 44 % na 2 a zbylých cca 15 % pak na 3. Celkový průměr pak představuje hodnotu 1.73.



Graf 4.15

**How would you rate overall business experience with this company so far?
(1 - Best, 5 - Worst)**

5 Hodnocení spokojenosti odběratelů

Cílem diplomové práce je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit spokojenost důležitých dodavatelů a odběratelů společnosti, zabývající se nákupem a prodejem náhradních dílů na nákladní vozidla. Obsahem následující kapitoly je tedy hodnocení spokojenosti odběratelů.

5.1 Průběh průzkumu

Na základě domluvy s vedením společnosti byla z metod sběru dat, uvedených v kapitole 2.3.1, vybrána metoda písemného dotazování a rovněž byly určeny oblasti, kterými se otázky v dotazníku budou zabývat. Patří mezi ně zejména problematika nabídky zboží, reklamací, e-shopu a webových stránek, komunikace, dodání zboží, plateb a souhrnné hodnocení. Nejprve byla za pomoci pilotáže potvrzena srozumitelnost dotazníku, jehož struktura je detailně popsána v bodě 5.2, a samotný průzkum pak probíhal od 11.3. do 23.3. Dotazník byl dostupný respondentům online a odkaz jim byl zasílán e-mailem.

5.2 Struktura dotazníku

Dotazník, viz příloha č. 3, byl vytvořen prostřednictvím služby google formulář a byl tudíž dostupný online. V jeho úvodu jsou respondenti seznámeni s účelem výzkumu a jeho anonymitě a celkem obsahuje 21 uzavřených otázek.

Otázky číslo 1-5 a 16 se týkají problematiky nabídky zboží. Respondent byl tázán konkrétně na kvalitu a cenu zboží, šířku a hloubku nabízeného sortimentu a spokojenost s vykrýváním objednávek.

Pomocí **otázek číslo 6 a 8** byla řešena problematika reklamací, kdy v otázce číslo 6 byl respondent dotázán, zda má nějaké zkušenosti s reklamováním zboží. Pokud odpověděl kladně, odpovídal dále na otázky týkající se reklamací. Pokud ovšem odpověděl záporně, byl přesměrován na otázku 9.

Otázky číslo 9 a 10 se vztahují k problematice e-shopu a webových stránek a byla zde řešena zejména spokojenost respondentů s jejich přehledností.

Otázky číslo 7 a 11-15 se týkají problematiky komunikace. Byla zde zjišťována spokojenost respondentů s komunikací při reklamacích, v průběhu objednávek a také s dostatečnou informovaností o novinkách a akčních nabídkách.

Pomocí **otázek číslo 14 a 15** byla řešena problematika dodání zboží. Konkrétně byl respondent dotazován na spokojenost se způsobem dodání a dodržování termínů dodání.

Otázka číslo 16 se vztahovala k problematice plateb a konkrétně byl respondent dotazován na spokojenost s dobou splatnosti.

Otázky 18-21 se týkají souhrnného hodnocení, zejména pak nákupů v budoucnu, doporučení společnosti, doby spolupráce a jejího celkového ohodnocení.

5.3 Soubor respondentů

Soubor respondentů byl tvořen 21 důležitými odběrateli, kteří se společností udržují tzv. "partnerský" vztah. Tato skupina odběratelů byla zvolena na základě rozhodnutí vedení společnosti a pozdější návratnost dotazníků byla 100 %.

5.4 Vyhodnocení dat

Získaná data byla vyhodnocena v programu SPSS, viz příloha č. 4, a pro přehlednost rozdělena do jednotlivých oblastí. První z nich se týká problematiky nabídky zboží, druhá je tvořena otázkami týkající se reklamací, třetí řeší problematiku e-shopu a webových stránek, čtvrtá se týká problematiky komunikace, předposlední problematiky dodání zboží a poslední pak souhrnného hodnocení dosavadní spolupráce.

5.4.1 Problematika nabídky zboží

V této části dotazníku byla věnována pozornost problematice nabídky zboží.

1. Jak jste spokojeni s kvalitou našeho zboží?

Kvalita spolu s cenou zboží tvoří dva velmi důležité faktory ovlivňující spokojenost zákazníků. Jak je patrné z grafu č. 5.1, všichni respondenti jsou spokojeni s kvalitou zboží a to konkrétně cca 57 % zcela spojeno a zbylých přibližně 43 % spíše spokojeno.

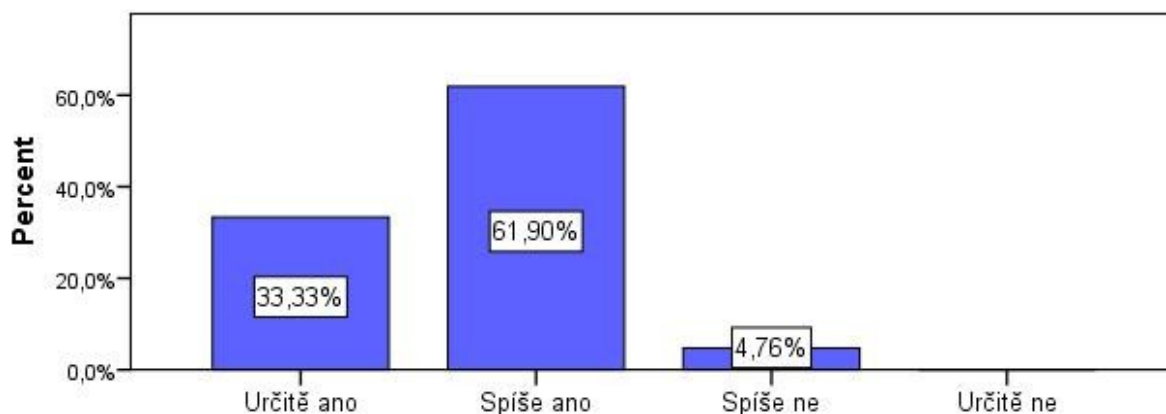


Graf 5.1

Jak jste spokojeni s kvalitou našeho zboží?

2. Odpovídá podle Vás kvalita zboží ceně, za kterou je prodáváno?

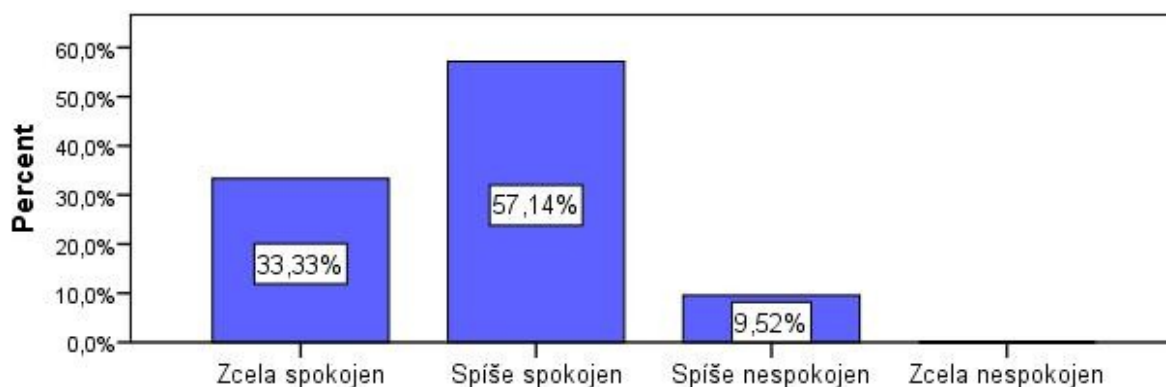
Vyšší kvalita zboží ve většině případů znamená i vyšší cenu, za kterou je toto zboží prodáváno. Důležité je ovšem zjistit, zdali zákazníci tuto cenu vnímají jako odpovídající. Podle cca 95 % respondentů je cena odpovídající kvalitě zboží, přičemž podle 33 % rozhodně a podle cca 62 % spíše. Zbýlých 5 % si myslí, že kvalita neodpovídá ceně zboží.



Graf 5.2 Odpovídá podle Vás kvalita zboží ceně za kterou je prodáváno?

3. Jak jste spokojeni s počtem skupin zboží, které máme v nabídce?

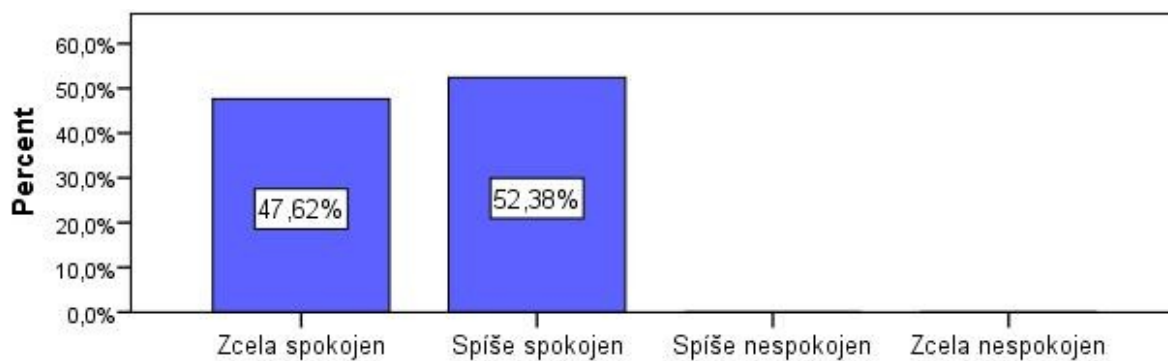
Náhradní díly lze rozdělit do skupin podle místa jejich využití na nákladním autě například na díly pro brzdový systém, palivový systém, filtraci, řízení a podobně. Tato otázka pak měřila spokojenost respondentů s počtem skupin, které má tato společnost v nabídce. Jak je z grafu č. 5.3 patrné, tak třetina respondentů je s počtem skupin zcela spokojena, přibližně 57 % spíše spokojeno a zbylých cca 10 % je spíše nespokojeno.



Graf 5.3 Jste spokojeni s počtem skupin zboží, které máme v nabídce?(Nabízíme např. díly pro brzdový systém, palivový systém, řízení, filtry atd.)

4. Jak jste spokojeni se šířkou sortimentu v rámci jednotlivých skupin, které máme v nabídce?

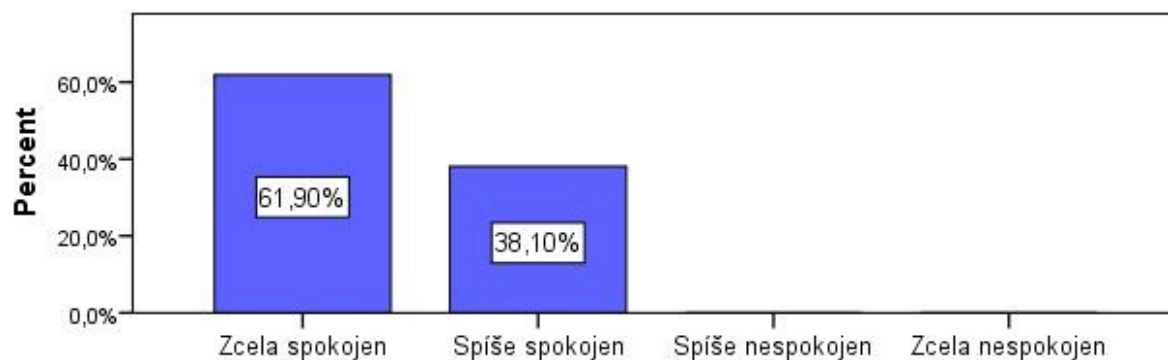
Výše uvedené skupiny zahrnují jednotlivé druhy náhradních dílů a to v rámci brzdového systému například brzdové kotouče nebo destičky. Za pomoci této otázky pak byla měřena spokojenost respondentů s dostatečným zastoupením potřebných druhů dílů v jednotlivých skupinách. S tímto zastoupením je zcela spokojeno cca 48 % respondentů a zbylých 52 % je spíše spokojeno.



Graf 5.4 Jste spokojeni se šířkou sortimentu v rámci jednotlivých skupin, které máme v nabídce? (Nabízíme např. díly pro brzdový systém. Obsahuje tato skupina vše co z ní potřebujete?)

5. Jste spokojeni s hloubkou našeho sortimentu v rámci jednotlivých skupin?

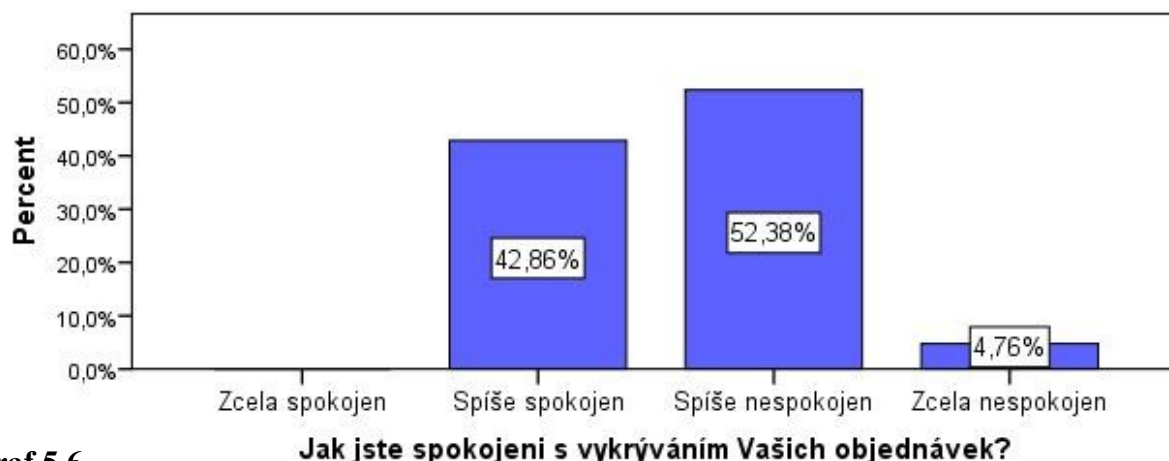
Vzhledem k tomu, že existuje nespočet druhů nákladních aut různého stáří a značek, existuje i velký počet náhradních dílů. Jednotlivé druhy dílů pak lze rozdělit podle typu aut, pro které jsou určeny. Touto otázkou byla tedy měřena spokojenost respondentů se zastoupením jednotlivých typů náhradních dílů. Z grafu č. 5.5 je patrné, že přibližně 62 % respondentů je zcela spokojeno a zbylých 38 % je spíše spokojeno.



Graf 5.5 Jste spokojeni s hloubkou našeho sortimentu v rámci jednotlivých skupin, které máme v nabídce? (Nabízíme např. brzdové destičky, ale máme v nabídce konkrétní typ, který potřebujete?)

16. Jak jste spokojeni s vykrýváním Vašich objednávek?

Ne vždy je možné mít veškeré nabízené zboží skladem, neboť předpovědět přesně poptávku není jednoduché. Zároveň také nelze držet velké množství každého druhu zboží skladem, neboť společnost nedisponuje neomezenými finančními zdroji, které jsou právě v zásobách na skladě vázané. Jak je ovšem patrné z grafu č. 5.6, pouze cca 43 % je spíše spokojeno s vykrýváním objednávek. Přibližně 52 % je spíše nespokojeno a zbylých cca 5 % dokonce zcela nespokojeno, což představuje problém, který by neměl být přehlížen



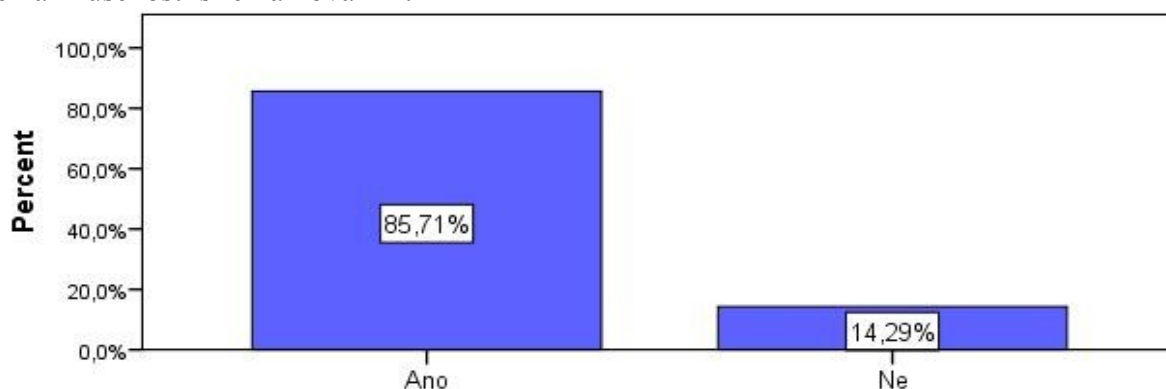
Graf 5.6

5.4.2 Problematika reklamací

V této části dotazníku byla řešena problematika reklamací.

6. Máte zkušenost s reklamováním zboží u nás?

Zkušenost s reklamováním má přibližně 86 % respondentů. Toto číslo se může zdát vysoké a v rozporu s tvrzením, že dodávané zboží je kvalitní. Je ovšem důležité brát v potaz, že většina respondentů spolupracuje se společností dlouhou dobu, což zvyšuje pravděpodobnost výskytu zmetku v dodaném objemu zboží. Zbylých přibližně 15 % pak nemá zkušenosti s reklamováním.



Graf 5.7

Máte zkušenost s reklamováním zboží u nás?

8. Jste spokojeni s rychlostí vyřízení Vašich reklamací?

Společnost se snaží bez zbytečného odkladu posuzovat všechny reklamace a jak je patrné z grafu č. 5.8, je většina respondentů spíše spokojena s rychlostí vyřízení, konkrétně 86,71 %. Zbýlých 14,29 % je pak zcela spokojeno.



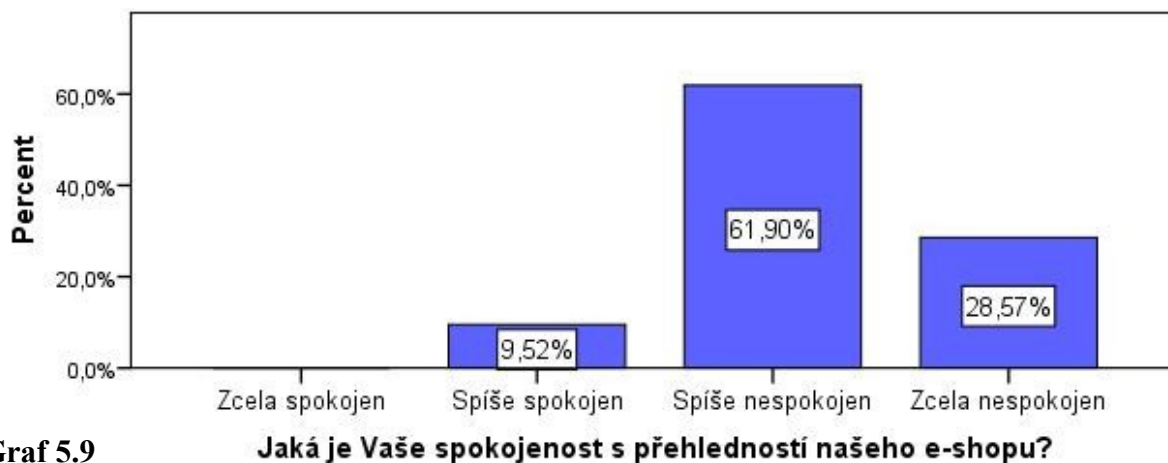
Graf 5.8

5.4.3 Problematika e-shopu a webových stránek

V této části dotazníku byly otázky zaměřeny na problematiku e-shopu a webových stránek.

9. Jaká je Vaše spokojenost s přehledností našeho e-shopu?

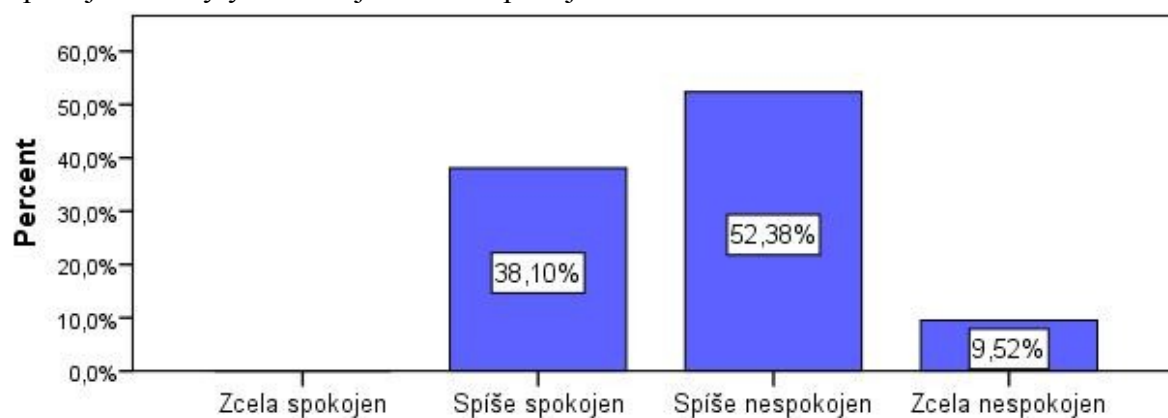
Přehlednost e-shopu usnadňuje, urychluje a hlavně zpříjemňuje nákup. Jak je ovšem patrné z grafu č. 5.9, respondenti z velké části e-shop za přehledný nepovažují, a to konkrétně 62 % je s přehledností spíše nespokojeno a 29 % zcela. Pouze cca 9 % je s přehledností spíše spokojeno.



Graf 5.9

10. Jste spokojeni s přehledností našich webových stránek?

Na web je možno umístit různé informace zajímavé pro zákazníky a právě přehlednost zajistí, že nedojde k přehlédnutí, či nenalezení těchto informací zákazníky. Rovněž přehledné a dobře vypadající stránky působí dobrým dojmem a mohou přilákat nové zákazníky. S přehledností webu je spokojeno přibližně 38 % respondentů. Dalších cca 52 % je spíše nespokojeno a zbylých 10 % je zcela nespokojeno.



Graf 5.10

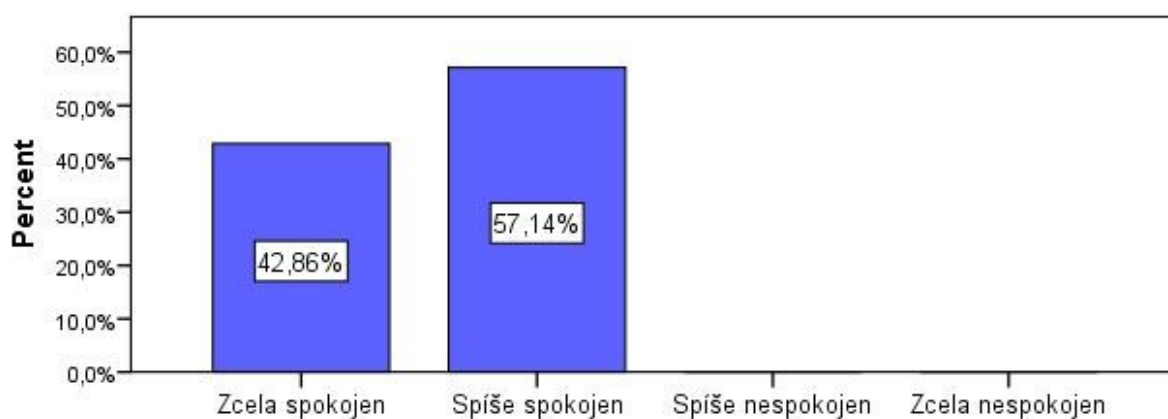
Jste spokojeni s přehledností našich webových stránek?

5.4.4 Problematika komunikace

V této části dotazníku byla řešena problematika komunikace.

7. Jste spokojeni s komunikací s našimi pracovníky ohledně reklamací?

Pokud respondenti odpověděli na otázku č. 6 kladně a mají tedy zkušenosti s reklamováním, odpovídali dále na otázky, týkající se reklamací. První z nich byla měřena spokojenost s komunikací v rámci reklamací. Všichni respondenti jsou s touto komunikací spokojeni a to konkrétně cca 43 % zcela a zbylých 57 % spíše.

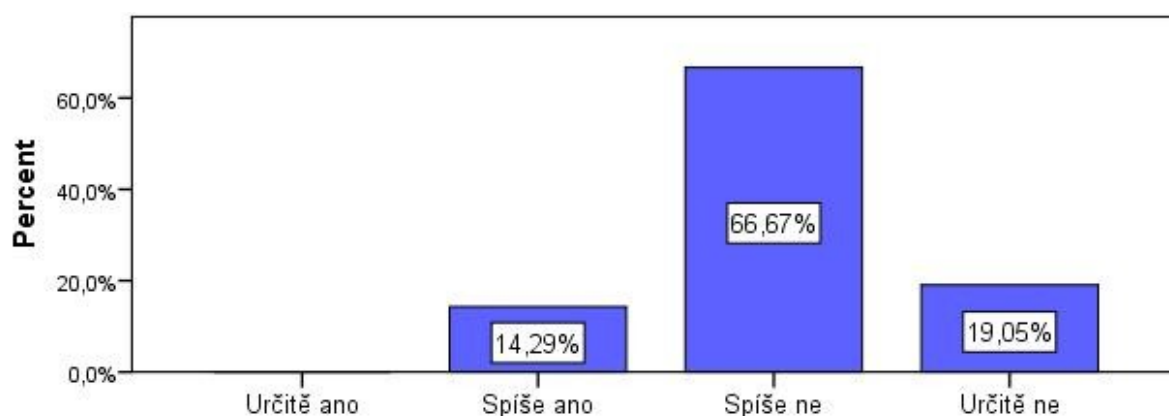


Graf 5.11

Jste spokojeni s komunikací s našimi pracovníky ohledně reklamací?

11. Jste dostatečně informováni o novinkách?

Vše se vyvíjí a nákladní auta nejsou výjimkou. S novými auty pak automaticky přichází potřeba nových náhradních dílů, a pokud chce společnost udržet krok s konkurencí, měla by o tyto díly pravidelně rozšiřovat svou nabídku, popřípadě je vyměňovat za díly zastaralé. Samozřejmostí je pak informování zákazníků o těchto novinkách. Na výše uvedenou otázku odpovědělo ovšem pouze 14,29 % respondentů "spíše ano". Dalších 66,67 % respondentů pak zvolilo odpověď "spíše ne" a zbylých 19,05 % dokonce odpovědělo "určitě ne".

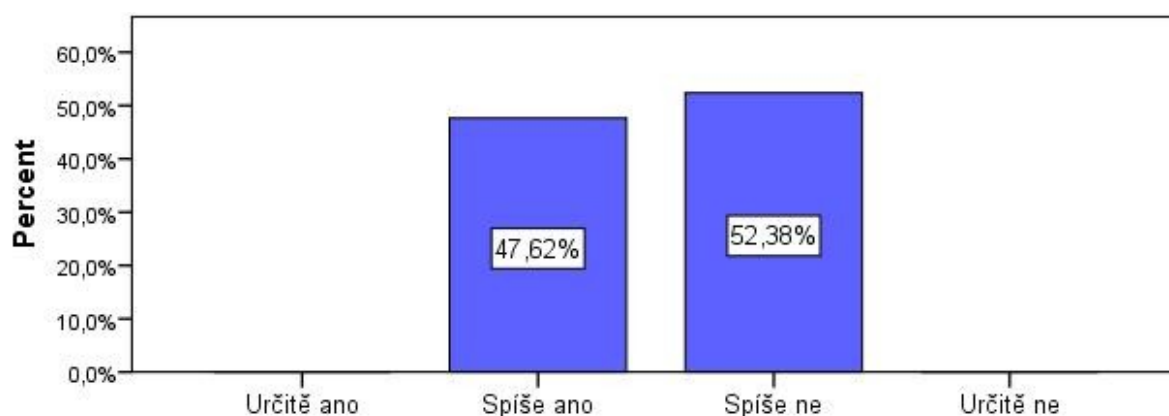


Graf 5.12

Jste dostatečně informováni o novinkách?

12. Jste dostatečně informováni o akčních nabídkách našeho zboží?

Správně provedené akční nabídky představují stimul vedoucí ke zvýšení prodeje. Za akční nabídku můžeme považovat například zvýhodněnou cenu za odběr většího objemu zboží, dárek k nákupu určitého druhu zboží apod. Pravděpodobnost úspěchu těchto nabídek pak mimo jiné zvyšuje náležité informování zákazníků o těchto nabídkách. Jak je patrné z grafu č. 5.13, pouze cca 48 % respondentů je s touto informovaností spíše spokojeno. Zbylých cca 52 % je s ní naopak spíše nespokojeno.

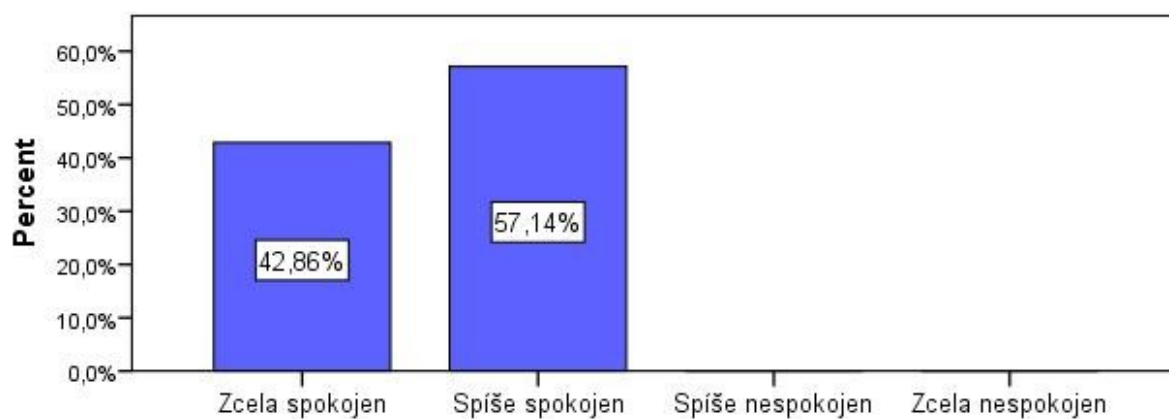


Graf 5.13

Jste dostatečně informováni o akčních nabídkách našeho zboží?

13. Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu objednávky?

Touto otázkou byla zjišťována spokojenost respondentů s komunikací v průběhu objednávky. Jak je patrné z grafu č. 5.14, je s komunikací v průběhu objednávky zcela spokojeno přibližně 43 % respondentů a zbylých 57 % je spíše spokojeno.



Graf 5.14

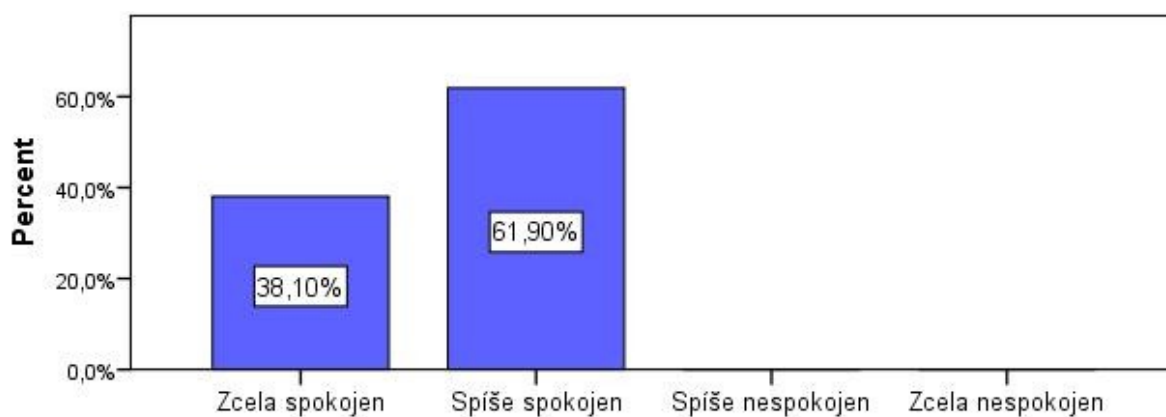
Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu objednávky?

5.4.5 Problematika dodání zboží

V této části dotazníku byla řešena problematika dodání zboží.

14. Jak jste spokojeni se způsobem dodání zboží?

Společnost dodává zboží prostřednictvím externího dopravce, který jej doručí následující pracovní. S tímto způsobem dodání zboží je zcela spokojeno cca 38 % respondentů a zbylých cca 62 % je spíše spokojeno.

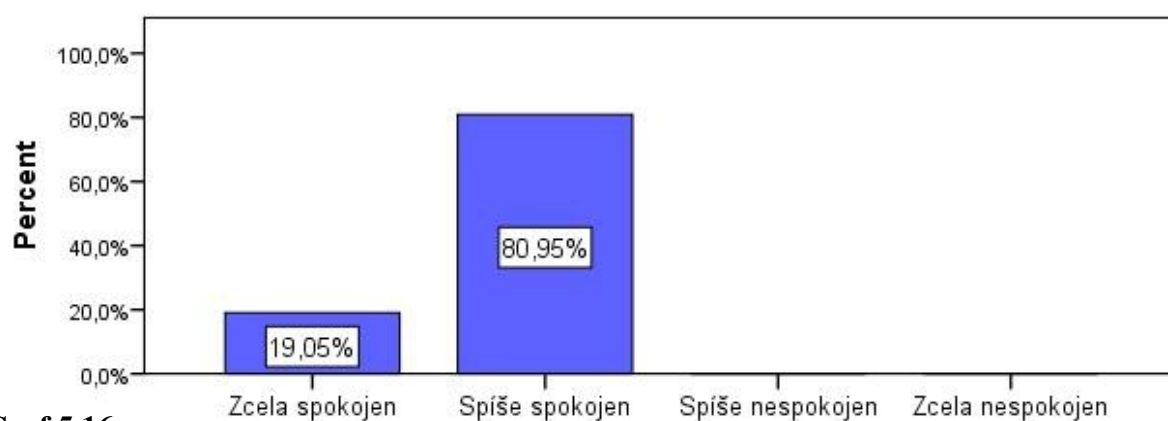


Graf 5.15

Jste spokojeni se způsobem dodání zboží?

15. Jste spokojeni s dodržováním termínů dodání?

V případě, že je zboží skladem, dochází k jeho doručení následující pracovní den. Pokud zboží skladem není, dochází pracovníkem k odhadu termínu jeho doručení, v závislosti na tom, kde se zboží momentálně nachází. Tento odhad by měl být co možná nejpřesnější. Jak je z grafu č. 5.16 patrné, jsou všichni respondenti s dodržováním termínů dodání spokojeni a to konkrétně 19 % zcela a 81 % spíše.



Graf 5.16

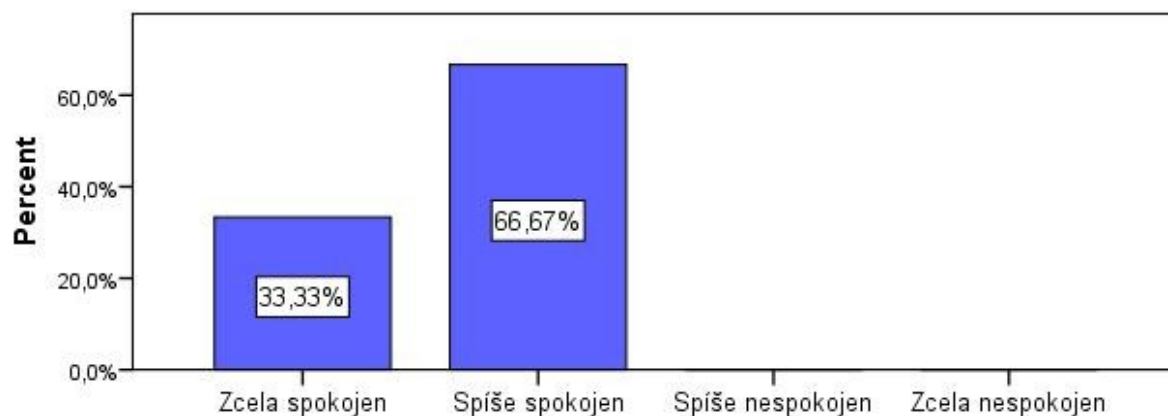
Jste spokojeni s dodržováním termínů dodání?

5.4.6 Problematika plateb

V této části dotazníku byla řešena problematika plateb.

17. Jak jste spokojeni s dobou splatnosti?

Doba splatnosti je nastavena pro partnery na 30 dní. S tímto nastavením je zcela spokojena třetina respondentů a zbývající dvě třetiny jsou spíše spokojeny. I přes to, že ve většině případů představuje odpověď "spíše spokojen" existenci prostoru ke zlepšení, prodloužení doby splatnosti na více než 30 dní by bylo pro společnost velice zatěžující.



Graf 5.17

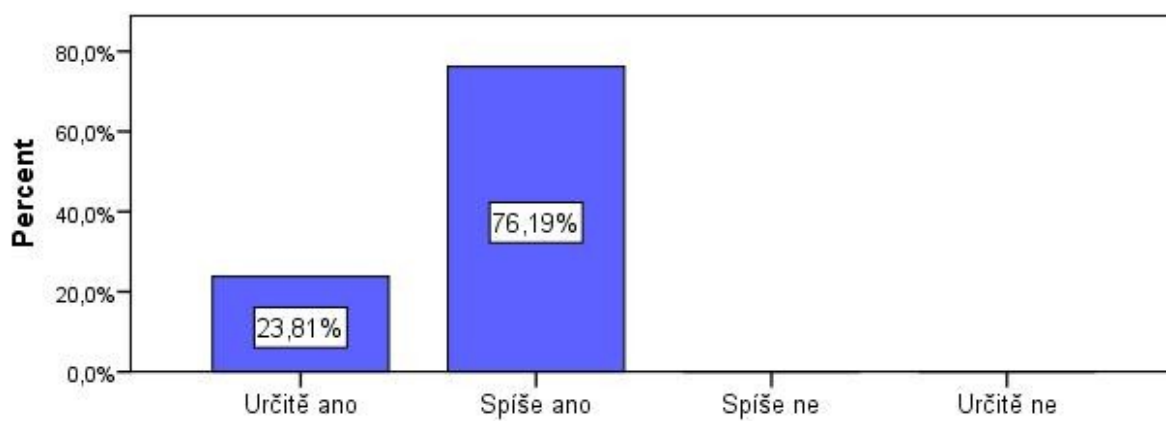
Jak jste spokojeni s dobou splatnosti?

5.4.7 Souhrnné hodnocení

Tato část dotazníku se týkala souhrnného hodnocení.

18. Plánujete od nás nakupovat i v budoucnu?

Na otázku týkající se budoucích nákupů odpovědělo přibližně 76 % respondentů "spíše ano" a zbylých 24 % "určitě ano". Na rozdíl od předchozí otázky zde ovšem představuje odpověď "spíše ano" prostor ke zlepšení. Respondent touto odpovědí vyjadřuje, že není zcela spokojen a existuje zde tedy vyšší pravděpodobnost výskytu lepší nabídky spolupráce ze strany konkurence.

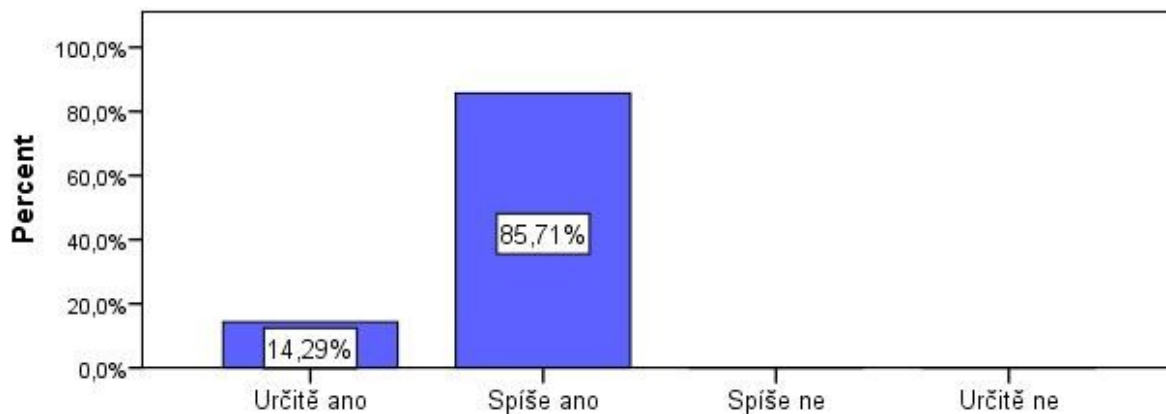


Graf 5.18

Plánujete od nás nakupovat i v budoucnu?

19. Doporučil byste naši společnost dalším subjektům?

Osobní doporučení společnosti nebo produktu stále patří mezi nejúčinnější formu propagace a spokojený zákazník zpravidla tak činí z vlastní vůle. Jak je patrné z grafu 5.19 společnost by dále doporučili všichni respondenti, ovšem pouze přibližně 14 % si tím je zcela jisto. Zbylých cca 86 % označilo odpověď "spíše ano" což představuje taktéž prostor ke zlepšení.

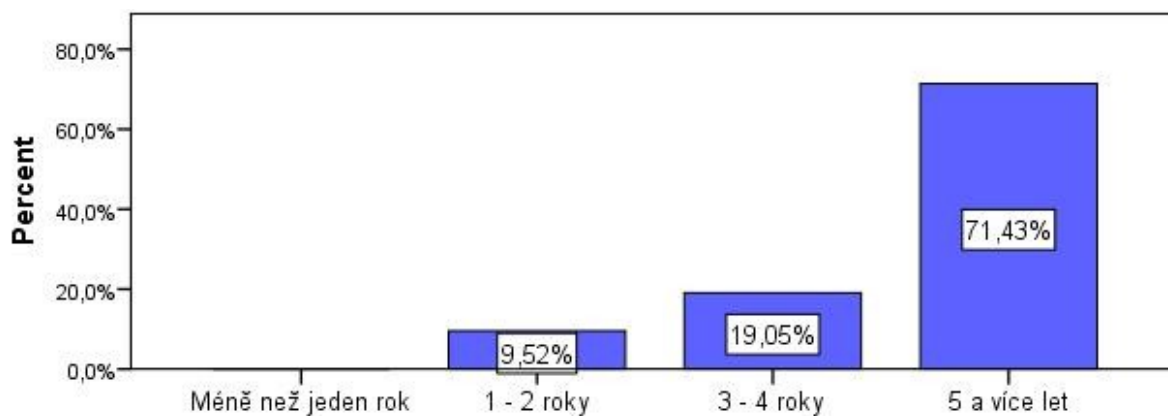


Graf 5.19

Doporučil byste naši společnost dalším subjektům?

20. Jak dlouho jste zákazníkem této společnosti?

Jak je patrné z grafu č. 5.20, přibližně 71 % respondentů je zákazníkem společnosti 5 let nebo více. Dalších přibližně 19 % 3 až 4 roky a zbylých cca 10 % pak 1 až dva roky. Převládají zde tedy dlouhodobé vztahy, což ovšem vyjadřuje, že získávání nových velkých zákazníků je pro společnost buď problematické, nebo nežádoucí.

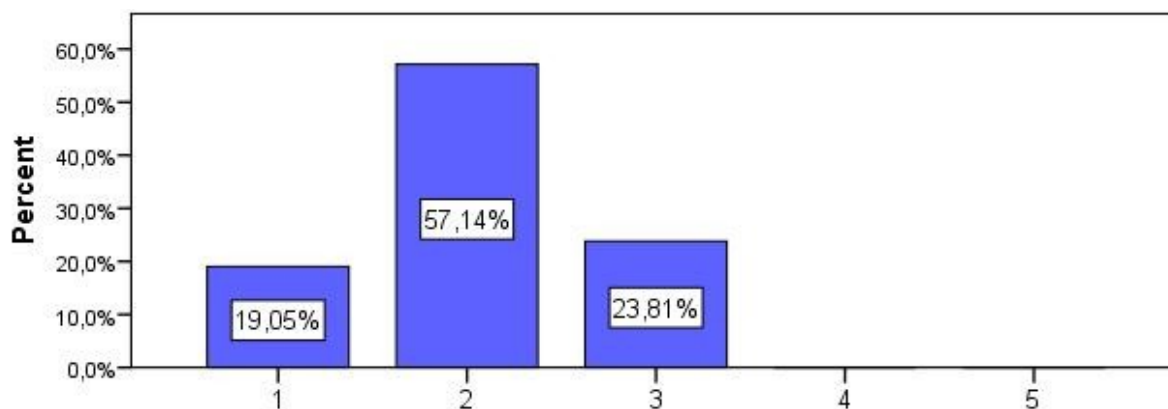


Graf 5.20

Jak dlouho jste zákazníkem této společnosti?

21. Jak celkově hodnotíte dosavadní spolupráci?

Stejně jako dodavatelé v předchozím dotazníku mohli odběratelé ohodnotit v závěru dotazníku celkovou dosavadní spolupráci na škále od 1 do 5, kdy 1 taktéž představovala nejlepší hodnocení a 5 pak to nejhorší. Přibližně 19 % respondentů hodnotí spolupráci na 1, 57 % na 2 a zbylých cca 24 % pak ohodnotilo spolupráci na 3. Celkový průměr dosahuje hodnoty 2,05.



Graf 5.21

Jak celkově hodnotíte dosavadní spolupráci? (1 - nejlepší, 5 nejhorší)

6 Návrhy a doporučení

Na základě provedeného výzkumu prostřednictvím online dotazníků byla získána určitá data, která byla následně vyhodnocena v kapitolách 4 a 5. Tyto výsledky odhalily určité nedostatky a problémové oblasti, kterým by měla být věnována pozornost a měla by být provedena určitá opatření k jejich odstranění. Tato kapitola je pak věnována jak shrnutí vyhodnocených dat, tak hlavně návrhům a doporučením vedoucí k vyřešení zjištěných problémů.

6.1 Dodavatelé

V této podkapitole je věnována pozornost jak shrnutí výsledků dat, tak návrhům a doporučením vedoucím k vyřešení zjištěných problémů týkající se výhradně jednání s dodavateli.

6.1.1 Problematika komunikace

S velkými dodavateli komunikuje ve většině případů odpovědná osoba za nákup, kterou je v této společnosti generální manažer. Náplní jeho práce ovšem není jen nákup, ale zároveň se také stará o celkový chod společnosti a jeho nepřítomnost ve společnosti není zcela neobvyklou záležitostí, například z důvodu obchodních cest do zahraničí nebo řešení operativních problémů. Tyto skutečnosti pak komplikují jeho kontaktování, což potvrzuje i graf č. 4.1, kdy větší polovina respondentů nepovažuje toto kontaktování za jednoduché. Tato zjištěná skutečnost sama o sobě nepředstavuje problém, pokud je určen zástupce, který je schopný s dodavateli komunikovat v době jeho nepřítomnosti. Tuto funkci zástupce bohužel ve společnosti nikdo nevykonává, z čehož vyplývá, že dodavatelé nevědí, s kým mohou v době nepřítomnosti generálního manažera komunikovat, viz graf č. 4.3. Důvodem neurčení zástupce pak může být fakt, že i kdyby jej společnost chtěla určit, neexistuje zde osoba schopná v cizím jazyce s dodavateli komunikovat, viz graf č. 4.4. V případě nepřítomnosti odpovědné osoby je komunikace dodavatelů tedy buď nepřijímána, nebo je jim lámanou angličtinou sděleno, že odpovědná osoba momentálně není k zastížení. Toto jednání nejen že snižuje spokojenost dodavatelů a rovněž jejich ochotu komunikovat, ale zároveň při delší absenci odpovědné osoby může znamenat problém, kdy např. nedojde ke komunikaci zpoždění či nemožnosti dodání zboží, které zákazník očekává, což následně může ovlivnit i jeho spokojenost.

Řešení tohoto problému pak spočívá ve zvolení zástupce buď z řad zaměstnanců a zajištění školení pro rozvoj jeho jazykových dovedností, což ovšem představuje delší časový úsek, nebo zaměstnání nového člověka již s těmito schopnostmi. Zároveň je zapotřebí brát v potaz, že tento zástupce nejen že bude schopen s dodavateli komunikovat a případně řešit vzniklé problémy, ale časem může být schopen převzít část úkolů z oblasti nákupu, což umožní generálnímu manažerovi věnovat se důkladněji jiným záležitostem a v konečném důsledku tedy může dojít k celkovému zlepšení procesů ve společnosti.

6.1.2 Problematika objednávek

V rámci této problematiky byli dodavatelé dotazováni zejména na jednoduchost objednávek a jejich pozdější změny. Nebyla zde zjištěna nespokojenost, neboť většina respondentů rozhodně souhlasila jak s jednoduchostí objednávek, viz graf č. 4.8, tak s absencí pozdějších změn, viz graf č. 4.9.

6.1.3 Problematika plateb

Problematika plateb hraje důležitou roli při budování dlouhodobých vztahů a je tedy pozitivní, že většina dodavatelů vyjádřila spokojenost v této oblasti. Na první pohled znepokojující může být zjištěná skutečnost, že větší polovina respondentů se setkala s platebními problémy ze strany společnosti, viz graf č. 4.12. Jak již bylo zmíněno, tak je zapotřebí brát v potaz to, že doba vztahu s některými dodavateli je dlouhá, viz graf č. 4.14, což zvyšuje pravděpodobnost vzniku takového problému, obzvláště při nepříznivém vývoji na trhu. Dodavatelům, kteří se s těmito problémy setkali, pak byly kladeny doplňující otázky, týkající se těchto problémů. První z nich byla rychlost komunikace těchto problémů, se kterou jsou všichni respondenti buď zcela, nebo spíše spokojeni, viz graf č. 4.7. Druhou otázkou pak byla zjišťována spokojenost s řešením těchto problémů, se kterým jsou rovněž všichni dodavatelé spokojeni, viz graf č. 4.13. Z těchto výsledků pak vyplývá, že tento výskyt platebních problémů by neměl mít výraznější vliv na spokojenost dodavatelů.

6.1.4 Souhrnné hodnocení

V této části dodavatelé hodnotili dosavadní spolupráci na škále od 1 do 5, kdy 1 představovala nejlepší hodnocení a 5 pak to nejhorší. Celkový průměr tohoto hodnocení činí 1,73. Je zde tedy patrný prostor ke zlepšení, kterému by mělo dojít zejména důsledkem odstranění problémů v problematice komunikace.

6.2 Odběratelé

V této podkapitole je věnována pozornost jak shrnutí výsledků dat, tak návrhům a doporučením vedoucím k vyřešení zjištěných problémů týkající se výhradně jednání s odběrateli.

6.2.1 Problematika nabídky zboží

Ze strategie společnosti vyplývá, že se snaží vyhovět co nejvíce požadavkům zákazníků a nabízí tedy jak široký, tak hluboký sortiment, viz grafy č. 5.3, 5.4 a 5.5. Jak již bylo jednou řečeno, tak společnost nedisponuje neomezenými finančními prostředky a je tedy nereálné, obzvláště v tak konkurenčním prostředí, jaké na trhu panuje, aby byla schopna celý tento široký a hluboký sortiment držet skladem ve větším počtu. Zásoby na skladě a především ty méně obrátkové, na sebe vážou zdroje, které mohou být využity jiným způsobem, a pro společnost by tedy bylo ideální, kdyby bylo možné přesně odhadnout poptávku a došlo by k naskladnění zboží, které bude v nejbližší době prodáno. Společnost na základě analýzy minulých prodejů je sice schopna odhadnout poptávku, ale tento odhad není zcela přesný. Dochází tedy často k situacím, kdy poptávka po zboží, u kterého se předpokládal prodej, poklesne a toto zboží pak zůstává na skladě a váže zdroje, nebo naopak poptávka po určitém typu zboží vzroste, ale vzhledem k jeho nedostatku nelze tuto poptávku uspokojit, neboť dodatečné objednání dílů u výrobce a jejich doručení trvá delší dobu. Toto je umocněno pak širokým sortimentem, který společnost nabízí. Důsledkem pak mohou být zjištěné problémy s vykrýváním objednávek zákazníků, viz graf č. 5.16. V době, kdy společnost vstupovala na trh, nebylo toto odvětví tak konkurenční a měla dostatek zákazníků, kteří si ji cenili právě z důvodu její široké nabídky, a vzhledem k nemožnosti koupě dílů u konkurence byli ochotni v některých případech čekat i delší dobu na doručení zboží. S nástupem konkurence pak společnost přišla o část svých zákazníků a zároveň do jisté míry i o jejich ochotu čekat delší dobu na zboží, které není skladem.

Řešení tohoto problému pak spočívá v zúžení sortimentu, kdy na základě rozhodnutí společnosti dojde k výběru několika skupin zboží, které bude dále nabízet. Výhodou takového jednání pak je možnost držení většího počtu zboží skladem, což sníží nespokojenost zákazníků s vykrýváním objednávek. Důsledkem sice může být ztráta zákazníků, kteří byli zvyklí nakupovat zboží vyřazené z nabídky, ovšem na druhou stranu bude společnost schopna mít většinu zboží skladem a spolu s dobře zvoleným marketingem může přilákat zákazníky nové. Cílem tohoto jednání by měla být schopnost zákazníků spojit si společnost s nabízeným zbožím. V ideálním případě pak budou zákazníci společnost vyhledávat se slovy: "Potřebuji díly po brzdový systém, vím, na koho se obrátit."

6.2.2 Problematika reklamací

V rámci této problematiky byla zjištěna relativně velká zkušenost odběratelů s reklamováním zboží, viz graf č. 5.7, což může do jisté míry být v rozporu s jejich spokojeností s kvalitou zboží, viz graf č. 5.1. Je důležité brát ovšem v potaz, že doba spolupráce společnosti s většinou odběratelů je dlouhá, viz graf č. 5.20, což zvyšuje pravděpodobnost výskytu zmetku v dodaném zboží. Odběratelům, kteří mají zkušenost s reklamacemi, byly poté kladeny doplňující otázky. Bylo zjištěno, že všichni respondenti jsou zcela, nebo spíše spokojeni jak s komunikací v rámci reklamací viz graf č. 5.11, tak i rychlostí jejich vyřízení, viz graf č. 5.8 a reklamace by tedy neměly mít výraznější dopad na spokojenost odběratelů.

6.2.3 Problematika e-shopu a webových stránek

Internet je v dnešní době velice rozšířený a společnost, stejně jako většina ostatních, se tomuto trendu museli přizpůsobit. Došlo tedy k vytvoření e-shopu, který by zákazníkům měl usnadnit nákup, neboť mohou přímo na internetu vybírat a sledovat dostupnost zboží, které potřebují, bez nutnosti kontaktování společnosti, což také do jisté míry usnadňuje práci i zaměstnancům společnosti. Taktéž došlo k vytvoření webových stránek, jejichž cílem je předávání informací jak zákazníkům stálým, tak potencionálním. Aby ovšem došlo k jejich plnému využití, mělo by dojít ke splnění určitých kritérií. Jedním z nich, a zároveň velmi důležitým je přehlednost, která v případě e-shopu urychluje a usnadňuje nákup a rovněž, stejně jako u webových stránek, snižuje pravděpodobnost přehlédnutí informací zákazníky.

Celkově pak přehledný e-shop a web působí dobrým dojmem, což je velice žádoucí, neboť do jisté míry reprezentují samotnou společnost. Zákazníci ovšem z velké většiny web ani e-shop za přehledný nepovažují, viz graf č. 5.9 a 5.10.

Řešení spočívá v přestavbě e-shopu a webových stránek. Společnost by také měla zvážit možnost jejich sloučení. Pokud totiž dojde k výběru pouze důležitých informací a zvolení jednoduchého designu, aby byla zabezpečena přehlednost, bude provoz pouze internetového obchodu zcela dostatečný. Důsledkem bude snížení nákladů za provoz webových stránek a rovněž budou mít zákazníci všechny důležité informace na jednom místě.

6.2.4 Problematika komunikace

Komunikace se zákazníky při běžných pracovních procesech ve společnosti nepředstavuje problém, neboť jsou s touto komunikací zákazníci buď rozhodně, nebo spíše spokojeni, viz grafy č. 5.11 a 5.14. V rámci komunikace ovšem zákazníci projevili nespokojenost s dostatečnou informovaností o novinkách a akčních nabídkách viz grafy č. 5.12 a 5.13.

Vše provází vývoj a ani nákladní auta nejsou výjimkou, a pokud tedy společnost chce udržet krok s konkurencí, musí se tomuto vývoji přizpůsobit prostřednictvím nabídky dílů nových a postupnému vyřazování dílů zastaralých. O těchto novinkách pak musí informovat své zákazníky, neboť pokud o nich zákazníci nevědí, nemohou je nakupovat. Jak je ovšem patrné z grafu č. 5.12, zákazníci shledávají z velké části informování o novinkách jako nedostatečné.

S novinkami úzce souvisí i další zjištěný problém v rámci komunikace, kterým je nespokojenost zákazníků s dostatečnou informovaností o akčních nabídkách, viz graf 5.13. Jak již bylo zmíněno, společnost by měla vyřazovat zastaralé díly z nabídky, neboť je logické, že po nich postupem času bude klesat poptávka. Mohou nastat tedy situace, kdy společnost těchto zastaralých dílů má na skladě velký počet a vzhledem ke klesající poptávce je zapotřebí jejich urychlené prodání prostřednictvím právě akčních nabídek. Toto není samozřejmě jediná možnost jejich využití. Ovšem bez ohledu na to, jak je využíváme, je rovněž velice důležité, podobně jako u novinek, dostatečné informování zákazníků o jejich existenci.

Řešení výše uvedených problémů spočívá tedy v dostatečném informování zákazníků jak o novinkách, tak akčních nabídkách. Společnost má několik možností, jak zákazníky může informovat. První z nich je tzv. "newsletter", což je anglický termín pro elektronický zpravodaj, kdy jsou zákazníkům, na základě jejich souhlasu, pravidelně zasílány informace prostřednictvím e-mailu. Další možností je umístění těchto informací na web a e-shop. Třetí možností je informování zákazníků telefonicky, což je ovšem již časově náročnější. Mezi další možnosti lze pak uvést zasílání informačních letáků spolu se zbožím, nebo jejich umístění na prodejně. Společnost momentálně využívá pouze umístění informací na e-shop a webové stránky, ovšem jak již bylo zmíněno, zákazníci jsou nespokojeni s jejich přehledností a tudíž může docházet k častému přehlédnutí těchto informací. Společnost by tedy měla zvážit využití dalších možností a ideálně je kombinovat. Je pochopitelné, že toto rozhodnutí s sebou ponese i náklady, ale v případě správného provedení budou tyto náklady pokryty zvýšením prodejů. Rovněž by bylo dobré, kdyby například starost o tvorbu newsletteru byla přidělena jednomu zaměstnanci, který by se rovněž mohl starat o prodej starých děl a tvorbu akčních nabídek, přičemž by jako motivace mohla fungovat určitá část ze zisku. Právě toto přidělení úkolu konkrétní osobě je důležité, a to z důvodu, že pokud se řekne: "mělo by se udělat..." a není určená zodpovědná osoba, tak to bohužel ve většině případů nedělá nikdo.

6.2.5 Problematika dodání zboží

V rámci této problematiky nebyly zjištěny problémy, neboť jsou všichni odběratelé buď zcela, nebo spíše spokojeni jak se způsobem dodání zboží, viz graf č. 5.15, tak i s dodržováním termínů dodání, viz graf č. 5.16.

6.2.6 Problematika plateb

V rámci této problematiky byli odběratelé dotazováni pouze na spokojenost s dobou splatnosti, která v rámci partnerského vztahu činí 30 dní a všichni respondenti jsou s ní buď zcela, nebo spíše spokojeni, viz graf č. 5.17.

6.2.7 Souhrnné hodnocení

V této části bylo zjištěno, že všichni odběratelé buď určitě, nebo spíše hodlají nakupovat od společnosti i v budoucnu, viz graf č. 5.18 a rovněž by doporučili společnost dalším subjektům, viz graf č. 5.19. Závěrem odběratelé hodnotili celkovou dosavadní spolupráci na škále od 1 do 5, kdy 1 představovala nejlepší hodnocení a 5 pak to nejhorší. Celkový průměr dosáhl hodnoty 2,05.

6.3 Doporučená změna strategie

Z výše uvedených doporučení vyplývá, že nejdůležitější změna ve strategii společnosti spočívá ve zúžení sortimentu a tedy větší specializaci, což umožní mít na skladu podstatně větší část sortimentu a dojde ke snížení nespokojenosti zákazníků s vykrýváním objednávek. Zákazník, který nekoupí zboží u této společnosti z důvodu jeho nedostupnosti, je nucen jej kupovat u konkurence. Pokud se toto děje opakovaně, může se stát, že zákazník se již ani nebude pokoušet zboží poptávat u této společnosti, ale půjde rovnou ke konkurenci.

Široký sortiment s sebou přináší ovšem i jiná úskalí a to ta, že zákazník nabývá pocitu, že u této společnosti může nakoupit téměř vše. Dochází k častým návštěvám prodejny zákazníky, kteří chtějí identifikovat různé speciální díly. Tato identifikace v mnohých případech zabere zaměstnancům dlouho dobu a rovněž se nezdá stává, že tyto speciální díly nelze objednat přímo u výrobce a dochází tedy k jejich překupu od jiné obchodní společnosti a následný prodej zákazníkovi je realizován s minimální marží. Ve finále pak náklady na identifikaci takového dílu dalece převyšují zisk, kterého bylo dosaženo jeho prodejem. Pokud dojde ke zrušení této služby, buď na základě rozhodnutí společnosti, nebo důsledkem zúžení sortimentu, vytvoří se prostor zaměstnancům k vykonávání jiných činností.

7 Závěr

V této diplomové práci byla řešena problematika spokojenosti důležitých odběratelů a dodavatelů společnosti, zabývající se nákupem a prodejem náhradních dílů na nákladní vozidla. Cílem tedy bylo prostřednictvím dotazníkového šetření tuto spokojenost změřit, na základě výsledků výzkumu pak zhodnotit současný stav a s ohledem na strategii společnosti navrhnout opatření vedoucí k odstranění případných problémů.

Práce je složena ze dvou částí, přičemž v první z nich jsou popsány teoretické přístupy k dodavatelsko-odběratelským vztahům, komunikaci v rámci těchto vztahů, spokojenosti dodavatelů a odběratelů a strategii podniku. Rovněž je zde popsána problematika balanced scorecard, neboť právě v tomto manažerském nástroji hraje měření spokojenosti zákazníků důležitou roli.

V druhé části pak následovala charakteristika společnosti, kde kromě základních informací byla popsána také strategie společnosti a rovněž vývoj počtu důležitých odběratelů a dodavatelů od roku 2005. Jako další následovala analýza získaných dat, která byla rozdělena na dvě kapitoly, přičemž v první byla řešena problematika spokojenosti dodavatelů a v druhé pak problematika spokojenosti odběratelů. V každé z nich byl rovněž popsán průběh průzkumu a struktura dotazníku. Poslední kapitola této části byla pak věnována návrhům a doporučením, ve které byla shrnuta vyhodnocená data, a hlavně byly sestaveny návrhy a doporučení vedoucí k odstranění zjištěných problémů, které se týkaly zejména obtížností komunikace dodavatelů se společností, šíře sortimentu, komunikace novinek a akčních nabídek zákazníkům a nespokojenosti s přehledností e-shopu a webových stránek.

I v případě úspěšného odstranění zjištěných problémů by si ovšem společnost měla uvědomovat, že většina zkoumaných oblastí i přes relativně vysokou spokojenost respondentů stále obsahuje prostor ke zlepšení, neboť v mnoha případech u respondentů převládala odpověď "spíše spokojen". Rovněž by bylo dobré, kdyby společnost určitou dobu po aplikaci opatření provedla další průzkum zjišťující jejich úspěšnost a v ideálním případě zavedla systém pravidelného měření spokojenosti.

Seznam použité literatury

1. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
3. HOYLE, David. *ISO 9000 quality systems handbook*. 4th ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001, 672 s. ISBN 07-506-4451-6.
4. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.
5. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
6. LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
7. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
8. MAUNU, Susanna. Supplier satisfaction: the concept and a measurement system; a study to define the supplier satisfaction elements and usage as a management tool. Oulu: Oulun yliopisto, 2003, 110 s. ISBN 95-142-7168-8.
9. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6.
10. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
11. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
12. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

13. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
14. VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka
č.	číslo
et al.	a kolektiv
např.	například
s.	strana
tzv.	takzvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB- TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4. 2015



Bc. Martin Ševčík

Seznam příloh

Příloha č. 1- dotazník dodavatelům

Příloha č. 2 - vyhodnocení dotazníků dodavatelů

Příloha č. 3 - dotazník odběratelům

Příloha č. 4 - vyhodnocení dotazníků odběratelů

Přílohy

Příloha č. 1 - dotazník dodavatelům

Dear supplier,

I would appreciate you taking the 5 minutes necessary to complete the following online survey. Please be assured that your responses are completely anonymous and will be used mainly in my final thesis and may also help to improve mutual bussiness relationship.

Thank you,

Martin Ševčík

*** Required**

The person you mainly communicate with is easy to contact *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

Speaking with the person you mainly communicate with is easy *

In the sense of their language skills

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

You know whom to talk to in case of absence of the person you mainly communicate with *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

Speaking with other staff in case of absence of the person you mainly communicate with is easy *

In the sense of their language skills

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

You receive communication of changes in timely manner, if any *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

You are informed properly about defects *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

Orders are easy to deal with *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

Orders are not usually changed *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

Payments are processed in a timely manner *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

About how long does it usually take for you to receive your payment? *

- ☐ Immediately
- ☐ Within a month
- ☐ Within 2 months
- ☐ More than 2 months

Have you experienced any problems regarding payment? *

- ☐ Yes
- ☐ No

Payment problems are communicated quickly *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

Payment problems are resolved in a satisfactory manner *

- ☐ Strongly agree
- ☐ Agree
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly disagree

How long have you been supplying this company? *

- ☐ Less than one year
- ☐ 1 - 2 years
- ☐ 3 - 4 years
- ☐ 5 years or more

How would you rate overall business experience with this company so far? *

1 - Best, 5 - Worst

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Příloha č. 2 - vyhodnocení dotazníků dodavatelů

The person you mainly communicate with is easy to contact

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	18	43,9	43,9	43,9
	Disagree	20	48,8	48,8	92,7
	Strongly disagree	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Speaking with the person you mainly communicate with is easy (In the sense of their language skills)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	33	80,5	80,5	80,5
	Agree	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

You know whom to talk to in case of absence of the person you mainly communicate with

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	26	63,4	63,4	63,4
	Strongly disagree	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Speaking with other staff in case of absence of the person you mainly communicate with is easy

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	12	29,3	29,3	29,3
	Strongly disagree	29	70,7	70,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

You receive communication of changes in timely manner, if any

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	9	22,0	22,0	22,0
	Agree	32	78,0	78,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

You are informed properly about defects

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	6	14,6	14,6	14,6
	Agree	35	85,4	85,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Orders are easy to deal with

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	30	73,2	73,2	73,2
	Agree	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Orders are not usually changed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	34	82,9	82,9	82,9
	Agree	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Payments are processed in a timely manner

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	14	34,1	34,1	34,1
	Agree	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

About how long does it usually take for you to receive your payment?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Immediately	10	24,4	24,4	24,4
	Within a month	17	41,5	41,5	65,9
	Within 2 months	14	34,1	34,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Have you experienced any problems regarding payment?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	24	58,5	58,5	58,5
	No	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Payment problems are comunicated quickly

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	8	19,5	33,3	33,3
	Agree	16	39,0	66,7	100,0
	Total	24	58,5	100,0	
Missing	System	17	41,5		
Total		41	100,0		

Payment problems are resolved in a satisfactory manner

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	9	22,0	37,5	37,5
	Agree	15	36,6	62,5	100,0
	Total	24	58,5	100,0	
Missing	System	17	41,5		
Total		41	100,0		

For how long have you been supplying this company?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than one year	5	12,2	12,2	12,2
	1 - 2 years	7	17,1	17,1	29,3
	3 - 4 years	9	22,0	22,0	51,2
	5 years or more	20	48,8	48,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

How would you rate overall business experience with this company so far?

(1 - Best, 5 - Worst)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	41,5	41,5	41,5
	2	18	43,9	43,9	85,4
	3	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Příloha č. 3 - dotazník odběratelům

Vážený respondente,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku. Vaše odpovědi poslouží pro účely mé diplomové práce a následně pak mohou přispět ke zlepšení vzájemných obchodních vztahů a Vaší spokojenosti. Dotazník je zcela anonymní, a proto Vás žádám o upřímné a pravdivé odpovědi.

Předem děkuji za Váš čas.

Bc. Martin Ševčík

*Povinné pole

Jak jste spokojeni s kvalitou našeho zboží? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Odpovídá podle Vás kvalita zboží ceně za kterou je prodáváno? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Jste spokojeni s počtem skupin zboží, které máme v nabídce? *

Nabízíme např. díly pro brzdový systém, palivový systém, řízení, filtry atd.

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jste spokojeni se šířkou sortimentu v rámci jednotlivých skupin, které máme v nabídce? *

Nabízíme např. díly pro brzdový systém. Obsahuje tato skupina vše co z ní potřebujete?

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jste spokojeni s hloubkou našeho sortimentu v rámci jednotlivých skupin, které máme v nabídce?

*

Nabízíme např. brzdové destičky, ale máme v nabídce konkrétní typ, který potřebujete?

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Máte zkušenost s reklamováním zboží u nás? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Jste spokojeni s komunikací s našimi pracovníky ohledně reklamací? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jste spokojeni s rychlostí vyřízení Vašich reklamací? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jaká je Vaše spokojenost s přehledností našeho e-shopu? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jste spokojeni s přehledností našich webových stránek? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jste dostatečně informováni o novinkách? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Jste dostatečně informováni o akčních nabídkách našeho zboží? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu objednávky? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jste spokojeni se způsobem dodání zboží? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jste spokojeni s dodržováním termínů dodání? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jak jste spokojeni s vykryváním Vašich objednávek? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Jak jste spokojeni s dobou splatnosti? *

- ☐ Zcela spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Zcela nespokojen

Plánujete od nás nakupovat i v budoucnu? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Doporučil by jste naši společnost dalším subjektům? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Jak dlouho jste zákazníkem této společnosti? *

- ☐ Méně než jeden rok
- ☐ 1 - 2 roky
- ☐ 3 - 4 roky
- ☐ 5 a více let

Jak celkově hodnotíte dosavadní spolupráci? *

1 - nejlepší, 5 - nejhorší

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Příloha č. 4 - vyhodnocení dotazníků odběratelů

Jak jste spokojeni s kvalitou našeho zboží?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	12	57,1	57,1	57,1
	Spíše spokojen	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Odpovídá podle Vás kvalita zboží ceně za kterou je prodáváno?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Určitě ano	7	33,3	33,3	33,3
	Spíše ano	13	61,9	61,9	95,2
	Spíše ne	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste spokojeni s počtem skupin zboží, které máme v nabídce?(Nabízíme např. díly pro brzdový systém, palivový systém, řízení, filtry atd.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	7	33,3	33,3	33,3
	Spíše spokojen	12	57,1	57,1	90,5
	Spíše nespokojen	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste spokojeni se šířkou sortimentu v rámci jednotlivých skupin, které máme v nabídce?(Nabízíme např. díly pro brzdový systém. Obsahuje tato skupina vše co z ní potřebujete?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	10	47,6	47,6	47,6
	Spíše spokojen	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste spokojeni s hloubkou našeho sortimentu v rámci jednotlivých skupin, které máme v nabídce?(Nabízíme např. brzdové destičky, ale máme v nabídce konkrétní typ, který potřebujete?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	13	61,9	61,9	61,9
	Spíše spokojen	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Máte zkušenost s reklamováním zboží u nás?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ano	18	85,7	85,7	85,7
	Ne	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste spokojeni s komunikací s našimi pracovníky ohledně reklamací?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	9	42,9	42,9	42,9
	Spíše spokojen	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste spokojeni s rychlostí vyřízení Vašich reklamací?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	3	14,3	14,3	14,3
	Spíše spokojen	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jaká je Vaše spokojenost s přehledností našeho e-shopu?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spíše spokojen	2	9,5	9,5	9,5
	Spíše nespokojen	13	61,9	61,9	71,4
	Zcela nespokojen	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste spokojeni s přehledností našich webových stránek?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spíše spokojen	8	38,1	38,1	38,1
	Spíše nespokojen	11	52,4	52,4	90,5
	Zcela nespokojen	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste dostatečně informováni o novinkách?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spíše ano	3	14,3	14,3	14,3
	Spíše ne	14	66,7	66,7	81,0
	Určitě ne	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste dostatečně informováni o akčních nabídkách našeho zboží?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spíše ano	10	47,6	47,6	47,6
	Spíše ne	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu objednávky?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	9	42,9	42,9	42,9
	Spíše spokojen	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste spokojeni se způsobem dodání zboží?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	8	38,1	38,1	38,1
	Spíše spokojen	13	61,9	61,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jste spokojeni s dodržováním termínů dodání?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	4	19,0	19,0	19,0
	Spíše spokojen	17	81,0	81,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jak jste spokojeni s vykrýváním Vašich objednávek?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spíše spokojen	9	42,9	42,9	42,9
	Spíše nespokojen	11	52,4	52,4	95,2
	Zcela nespokojen	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jak jste spokojeni s dobou splatnosti?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zcela spokojen	7	33,3	33,3	33,3
	Spíše spokojen	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Plánujete od nás nakupovat i v budoucnu?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Určitě ano	5	23,8	23,8	23,8
	Spíše ano	16	76,2	76,2	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Doporučil byste naši společnost dalším subjektům?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Určitě ano	3	14,3	14,3	14,3
	Spíše ano	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jak dlouho jste zákazníkem této společnosti?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 2 roky	2	9,5	9,5	9,5
	3 - 4 roky	4	19,0	19,0	28,6
	5 a více let	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Jak celkově hodnotíte dosavadní spolupráci? (1 - nejlepší, 5 nejhorší)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	19,0	19,0	19,0
	2	12	57,1	57,1	76,2
	3	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	